وظائف
منظمات الأعمال

رقم الإيداع لدى دائرة
المكتبة الوطنية
(٢٠٠٣/٢/٣١١)

٦٥٨
صير الصيرفي، محمد
وظائف منظمات الأعمال/محمد الصيرفي._ عمان:دار قنديل، ٢٠٠٣.

( )ص.

ر. إ. : ٢٠٠٣/٢/٣١١.
الواصفات:/الإدارة//المنشآت الصناعية/

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الأولى
1423هـ - 2003م



دار قنديل للنشر والتوزيع - عمان
سوق البتراء (عمارة الحجيري)
تلفاكس: 4656128
ص.ب 20586 - عمان 11118 - الأردن

ISBN 9957-25-029-9 (ردمك)

وظائف منظمات الأعمال

الاستاذ الدكتور/ محمد الصيرفي

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة العلوم التطبيقية

الطبعة الأولى

١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣

دار قنديل للنشر والتوزيع - عمان



قال تعالى:

﴿ وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَّا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَٰئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَٰئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ ﴾ [الأعراف: ١٧٩]

صدق الله العظيم

إهداء

إلى كل الشباب الجامعي الذي يحتاج منا إلى الكثير :

* يحتاج إلى التقدير
* يحتاج إلى الفهم
* يحتاج إلى النصح
* يحتاج إلى القدوة

إنني أدعوه إلى أن :

* يعمل معي . . .
* يدرس معي
* يحلل معي
* يحتار معي
* ولنحلم معاً . . .

فتعلم بعض الشباب حرفة الإدارة . . .

بات موضع الأمل

د. محمد الصيرفي

تقديم

إن أية منظمة لا تستطيع أن تكون ناجحة بدون إدارة فعالة حيث يتوقف تحديد الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتحقيقها بدرجة عظيمة على فاعلية الإدارة .. كما إن مهمة بناء مجتمع اقتصادي أفضل ومستويات اجتماعية متقدمة .. وحكومة أكثر كفاءة .. هي بمثابة التحدي الحقيقي للمقدرة الإدارية الحديثة فالإدارة هي التي تحقق الفاعلية للجهود الإنسانية .. وضعف أو سوء الإدارة يؤديان بدورهما إلى مزيد من التخلف الاقتصادي والحضاري ومن ثم تزداد وحدة الدائرة المفرغة .. وينتج ضعف الإدارة من عدم الفهم الحقيقي لمفهومها ومن عدم استيعاب عناصرها .. فاليوم غير الأمس ومن ثم فإنه ينبغي النظر إلى الإدارة اليوم وفقاً لمنهج النظم على أنها تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية هي النظام الفرعي للإدارة .. ونقصد به وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .. والنظام الفرعي للمعلومات والذي أصبح قلب العملية الإدارية ثم النظام الفرعي للعمليات ونحن نقصد به وظائف المنظمات أو ما قد يسميه البعض فعاليات المنظمة ولا يمكن للإدارة أ، تؤتي ثمارها ما لم يكن هناك تكامل وترابط بين هذه الأنظمة الثلاثة ونظراً لما قد وجده الكاتب من ندرة في ذلك الموضوع من ناحية ومن خلط بعض الكتاب بين وظائف المدير ووظائف المنظمة فقد سعى الكاتب هنا إلى الحديث المتخصص في فعاليات المنظمات أي وظائفها ولم يحاول الكاتب التطرق إلى أي أحاديث إدارية أخرى كما يفعل بعض الكتاب حتى لا يتشتت انتباه القارئ العزيز.

وأخيراً نأمل أن يجد الدارس في مؤلفنا هذا ما نرجوه له وما يرجوه لنفسه، كما تبقى آمالنا كثيرة في أن يخدم هذا المؤلف قطاعات واسعة من أبنائنا الطلبة.

والله ولي التوفيق

أ. د. محمد الصيرفي

الفهرست

الموضوع | الصفحة

الفصل الأول: المنظمات

الفصل الثاني: وظيفة الإنتاج

الفصل السادس : وظيفة الشراء

الفصل السابع : الوظيفة التخزينية

الفصل الثامن : وظيفة العلاقات العامة

الفصل الأول

المنظمات

الفصل الأول

المنظمات

أولا: مفهوم المنظمة

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للمنظمة وفق الاتجاهات المختلفة للمدارس الإدارية فقد **وصفتها المدارس التقليدية** على أنها "**توجيه وتوظيف جهود عدد من الأفراد لتحقيق هدف معين**"[1] أما **مدرسة العلاقات الإنسانية** فقد نظرت إلى المنظمة على أنها "**نشاط إنساني موجه لتحقيق هدف أو أهداف محددة**"[2] **أما المحدثون من علماء الإدارة** فكانت لهم وجهة نظر مختلفة فمثلا **نظر** روبنز للمنظمة على أنها "**كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة**"[3]. أما **جستر بارنارد** فقد نظر إلى المنظمة على أنها "**نظاما تعاونيا يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين**"[4] كما عرف **آرثر بيد وريموند** زامنوتو المنظمة على أنها "**كيان اجتماعي هادف يمثل نظاما تتم هيكلة نشاطاته بشكل متعمد وله حدود يمكن تميزها**"[5].

وأخيرا فقد أوضح **جوزيف لتر** أن لفظ المنتظمة يطلق حيثما:-

---

(1) د. مهدي حسن زويلف وآخرون - إدارة المنظمة نظريات وسلوك - دار مجدلاوي للطباعة والنشر- عمان 1996، ص 10.

(2) د. سيد الهواري - التنظيم الهياكل والسلوكيات – مكتبة عين شمس – القاهرة 1980، ص 2

(3) Stephen P. P. Robins, organization theory struce ture Desing, Application, prentice Hall international, Inc, Engle wood cliffes, New Jersy, 1990. P. 9.

(4) Chester Barnald, the Function of Executives cambisdge Mass, Harvard University Press 1978) P. 170.

(5) Joseph Letters, organization (N. Y): Johm wilg and Sons. 1969) P.90.

1- يكون هناك أفراد قادرين على التواصل بينهم.

2- راغبين في المشاركة بالعمل أو المساهمة في عمل مشترك.

3- بغية تحقيق هدف عام.

ونخرج من هذه التعاريف التي ربما اختلفت في المضامين والهدف غير أنها قد اتحدت في الإطار العام من أن المنظمة(*) "هي **بمثابة هيكل رسمي يضم أفراداً يعملون ويتعاملون معاً بأسلوب متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة**" مع الإشارة إلى أن لفظ منظمة هو مصطلح علمي يستخدم للإشارة إلى كافة الجماعات التالية: شركة دائرة / جامعة / حزب / أسرة / نقابة / دولة / مؤسسة/ فريق.

أهداف المنظمات:

للمنظمات أربعة من الأهداف الأساسية والمقبولة على نطاق واسع هي[1]:

1- الكفاية في مجالات تحقيق أهداف وحاجات المجتمع.

2- تحقيق السعادة للأعضاء العاملين بها.

3- الاهتمام والعناية بالمجتمع وضمان استمراره وبقائه.

4- اشباع عدد كبير من حاجات العاملين فيها أو المتعاملين معها ومن بين تلك الحاجات مايلي:

أ - ضمان وثبات الوظيفة للفرد العامل.

ب- الحاجة للعلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي.

(*) يلاحظ أنه يمكن التعبير عن المنظمة بالمعادلة التالية:

المنظمة = هيكل تنظيمي + موارد بشرية + موارد مادية + موارد مالية + موارد فنية.

(1) د. مؤيد سعيد السالم - نظرية المنظمة - الهياكل والتصميم - دار وائل للطباعة والنشر - عمان - 2000، ص28-29.

ج- الحاجة للسيطرة على الآخرين أو الاعتماد عليهم.

د- الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات في مجال معين.

مكونات المنظمة(*):

إذا ألقينا نظرة فاحصة على المنظمة نجد أنها تتكون من أربعة مكونات رئيسية هي(1):

أ - مجموعة من الأفراد لا يقل عددهم عن ثلاثة أشخاص.

ب- هدف هو سبب أساسي لتعاون بين هؤلاء الأفراد وهو هدف يشبعون من خلاله حاجات لهم.

ج- استمرارية أي أنه ليس تعاونا لصفقة أو عملية وقتية واحدة وإنما هو تعاون له صفة الاستمرار الأبدي.

د- هيكل(**) وهو الشكل التركيبي والإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

أهمية دراسة المنظمات:

ترجع أهمية دراسة المنظمات إلى الأسباب التالية(2):

1- يفيد دراسة المنظمات في التعرف على أساليب إدارية حديثة تمكن المديرين من حسن أداء أعمالهم وتجنب التخبط في اتخاذ القرارات الإدارية.

(*) يهمنا في هذا المجال أن نفرق بين مصطلح تصميم المنظمة ونظرية المنظمة فتصميم المنظمة يعني مواضيع البناء التنظيمي والتغيير التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة أما نظرية المنظمة فتقصد بها وصف كيفية بناء المنظمات فعليا مع تقديم المقترحات والإرشادات حول كيفية زيادة كفاية هذه المنظمات أي أن نظرية المنظمة هي النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها.

(1) د. سعاد نائف برنوطي - الأعمال- الخصائص والوظائف الإدارية - دار وائل للطباعة والنشر- عمان 2000، ص 14.

(**) إن مصطلح هيكل يشير إلى عدد ونوعية الوحدات والمراكز الإدارية الممكن تواجدها في المنظمة.

(2) د. مؤيد سعيد السالم - نظرية المنظمة مداخل وعمليات- مطبعة شفيق بغداد، 1988، ص ص26-32.

2- تفيد دراسة المنظمات أيضا في التعرف على الجمهور الداخلي للمنظمات -أي العاملين لديها- من زاوية حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم مما يساعد المنظمة على إدارة عامليها وتحفيزهم وتحقيقهم لأهداف المنظمة.

3- دراسة المنظمات والتعرف على بيئتها الخارجية -أي القيود المفروضة عليها من الخارج- يزيد من تلاحمها مع بيئتها ويحقق أهدافها وأهداف مجتمعها وجمهورها الداخلي.

4- إن دراسة المنظمات ومعرفة مشكلاتها والعقبات التي قد تحول دون نجاحها يساعد إلى حد كبير في تطويرها ويسهم في رقيها بما يسهم بالضرورة في تقدم المجتمع ورفاهيته.

5- إن تعاظم دور المنظمات ووجود منظمات دولية عملاقة قد زاد من أهمية دراسة المنظمات والعوامل التي تؤثر في مسيرتها وذلك ضمانا للمحافظة على بقاء واستمرار تلك المنظمات ولا سيما تلك التي لها مساس بحياتنا.

حجم المنظمة:

إن تحديد حجم المنظمة يعتبر مثار للجدل وذلك لوجود أربعة جوانب للحجم[1]:

1- الطاقة المادية للمنظمة.

2- العاملون الموجودون داخل المنظمة.

3- المدخلات أو المخرجات التنظيمية.

4- ما تمتلكه المنظمة من موارد.

---

(1) Denise M. Rousseau (Assessment to lechonlogy in organization: close versus open system approaches Academy of manegement Review, 7-1979.

وعلى الرغم من هذا الخلاف في قياس أحجام المنظمات إلا أننا نجد أنه من الضروري الاتفاق على مقياس محدد للحجم نظرا لتأثير ذلك على الهيكل التنظيمي للمنظمة **ففي الدراسة التي أجراها استون[1] أظهرت أن لحجم المنظمة تأثير واضح على التنبؤ بالهيكل التنظيمي للمنظمة وأن هذا الأثر يفوق كافة المتغيرات الأخرى كالتقنية والإشراف والملكية.**

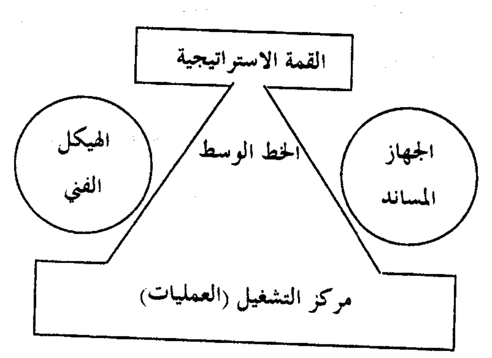
ولقد أكدت ذلك أيضا الدراسة **التي أجراها بلاو وشوينهير[2] حيث أكدت** دراستهما **على أهمية حجم المنظمة كمحدد هيكلي ممكن وهو أكثر أهمية عند مقارنته بالتقنية.**

كيف تعمل المنظمات:

للتعرف على الكيفية التي تعمل بها المنظمات ولا سيما الكبيرة منها يجب أن نتفق على أن تلك المنظمات إذا تم النظر إليها من الزاوية الإدارية نجد أن تتكون من خمسة أجزاء يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (1)

الأجزاء الأساسية الخمسة في المنظمة[3]



---

(1) D. Spugh and others (the contect of organizational stuctues) Administrative scienceyurtery 1969.p100.

(2) Robert G. Hicks James Donald Powell management organizational human lesources (N. Y: McGraw-Hill Inc, 1976) p.19.

(3) د. مؤيد السالم - نظرية المنظمة- الهيكل والتصميم - مرجع سبق ذكره، ص 151 وما بعدها.

ونقدم فيما يلي شرحا موجزا عن هذه الأجزاء:

أ- القمة الاستراتيجية (الإدارة العليا):

وتقصد بها الإدارة العليا وهي المسؤولة عن تأمين قيام المنظمة بتقديم رسالتها بطريقة فعالة وكذا ضمان قيام المنظمة بتلبية حاجات الملاك وجمهور المستفيدين وجماعات الضغط.

ويمكن إيجاز المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا فيما يلي:

1- وضع الخطط الاستراتيجية. 2- رسم السياسات الاستراتيجية.

3- تحديد الأهداف الاستراتيجية. 4- رسم الإطار العام للمنظمة.

5- تقييم أداء الإدارات الأخرى.

ب- خط الوسط (الإدارة الوسطى):

ونقصد به الإدارة الوسطى وتتمثل أهم واجبات تلك الإدارة فيما يلي:

1- الرقابة على المستوى التنفيذي. 2- تطوير المرؤوسين.

3- تنسيق العمل مع الآخرين. 4- كتابة التقارير.

5- اتخاذ القرارات التفصيلية.

6- إصدار التنظيمات والتوجيهات لتنفيذ سياسة المنظمة.

ج- الهيكل الفني:

ويقصد به الهيكل الفني هؤلاء الأفراد الذين يخدمون المنظمة من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات تؤثر في عمل الآخرين فهم يقومون بعمليات تصميم العمل والتخطيط له وتدريب الأشخاص لإنجاز الأعمال .. ومن أبرز أعضاء الهيكل الفني مهندس الإنتاج والمحاسبين ومحللي أنظمة المعلومات والعاملين في إدارات التخطيط والجودة.

د- الجهاز المساند:

وهي تلك الوحدات الإدارية المتخصصة والتي تتواجد في مختلف المستويات الإدارية تقريبا ففي الإدارة العليا نجد موقعا محددا لعلاقات العامة وآخر للمستشار القانوني وفي الإدارة الوسطى نجد أن الوحدات المساندة وجدت لكي تدعم القرار ويتمثل عمل تلك الوحدات في التسعير والعلاقات الصناعية وكذا في الإدارة المباشرة نجد الوحدات المساندة ذات العمل المتصف بدرجة عالية من التقيس وهي تشبه في عملها مركز العمليات مثل المطعم ودائرة البريد والحسابات الخاصة بالرواتب.

هـ- مركز التشغيل (العمليات):

وهو بمثابة القلب للمنظمة **فهو الجزء المسؤول عن المخرجات الأساسية للمنظمة** وهو يشتمل على الأفراد الذين يقومون بالوظائف التالية:

1- تأمين مدخلات لأغراض الإنتاج.
2- تحويل المدخلات بموجب عمليات إنتاجية إلى مخرجات.
3- توزيع المخرجات من خلال عمليات التسويق.
4- صيانة العمليات الإنتاجية والمساندة في عمليات التحويل وتخزين المواد الأولية.

أنواع المنظمات:

إن الاختلافات بين المنظمات يتبعها بالضرورة اختلافات أخرى في نظم إدارتها لذا فإننا نقدم فيما يلي أبعاد أساسية للاختلافات بين المنظمات ذات التأثير على عمليات إدارتها[1].

---

(1) د. سعاد نائف برنوطي - الإدارة أساسيات الأعمال - دار وائل للطباعة والنشر- عمان 2001، ص23 وما بعدها.

أ- **الرسمية:** منظمات رسمية ومنظمات غير رسمية:

1- **المنظمة الرسمية:** وهي المنظمة التي تتميز بوجود تنظيم مشتمل على خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات وكذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية وهذه المنظمات لها وجود رسمي لكونها أقيمت وفق إجراءات رسمية.

2- **المنظمات غير الرسمية:** وهي تعني خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية أو ما يسمى بجماعة العمل التي تنشأ وتنمو باستمرار وفقا لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمي للمنظمة.

ب- **الملكية:**

1- **المنظمات الحكومية:** وهي تلك المنظمات التي تملكها الحكومة وهي تشمل جهاز الدولة من وزارات ومحاكم ومجالس تشريعية ومؤسسات عسكرية.

2- **المنظمات الخاصة:** وهي تلك المنظمات التي يمتلكها الأفراد وتشمل على الشركات والنوادي والمدارس والجمعيات.

3- **المنظمات الدولية:** وهي تلك المنظمات التي تكون ملكيتها لمجموعة من الدول ومن أمثلتها منظمة الأوبك والأمم المتحدة والجامعة العربية. ويتطلب انتماء دولة ما إلى هذه المنظمات التنازل عن بعض سيادتها للمنظمة الدولية.

ج- **الغرض من إقامة المنظمات:**

1- **المنظمات الهادفة للربح:** وهي التي يقيمها أفراد لتحقيق دخلا أو إيرادا ماليا وهي تشمل كافة المنظمات التي تمارس نشاطا اقتصاديا بهدف الربح.

2- **المنظمات غير الهادفة للربح:** وهي تلـك المنظمـات الـتي تقيمـها الدولـة ويطلق عليها اسم هيئات وتهدف إلى تقديـم خدمـات عامـة وتشـمل الأحزاب والمنظمات الدينية والمهنية والاجتماعية.

3- **التعاونيات:** وهي تلك المنظمات التي يصممها الأفـراد لتمـارس نشـاطا اقتصاديا ولكن ليس هدفا لتحقيق الربحية بـل لتحقيـق مزايـا اقتصاديـة خاصة بهم مثل تخفيـض تكـاليف الشـراء ومـن أمثلـة تلـك المنظمـات الجمعيات التعاونية الزراعية وجمعيات تسويق الأسماك.

د- نوع النشاط:

1- **المنظمات الاقتصادية:** وهي التي تمارس نشاطا اقتصاديا كـالبيع والشـراء أي إن نشاطها قد يكون تجاريا أو اجتماعيا أو خدميا.

2- **المنظمات غـير الاقتصاديـة:** وهـي المنظمـات الـتي تمـارس أنشـطة غـير اقتصادية مثل النشاط السياسي أو الاجتماعي أو الديني.

هـ- الحجم:

تختلف المنظمات من حيث الحجم فهناك المنظمات متوسطة الحجـم والكبـيرة والعملاقة.

و- الجنسية:

1- **المنظمات المحلية:** وهي تلك المنظمات المسجلة والمرخصة للعمل في دولة واحدة غير أنه يمكن أن توزع منتجاتها في أكثر من دولة.

2- **المنظمات متعددة الجنسية:** وهي تلك المنظمات التي يكون لهـا فروعـا في أكثر من دولة وهي تحصل على أكثر من جنسية وتخضع لقوانين أكثر من دولة واحدة.

ز- **الاستقلالية:**

- **المنظمات المستقلة:** أي تلك المنظمات التي لا تخضع إلا لضوابط عامة محددة في القوانين السائدة.
- **المنظمات غير المستقلة:** وهي تلك المنظمات التي تكون تابعة لمنظمات أخرى مثل المؤسسات التابعة لوزارة ما.

ثانيا منظمات الأعمال:

يقصد بمنظمات الأعمال "**تلك المنظمات أو الوحدات الاقتصادية التي تعمل على إشباع احتياجات ورغبات الأفراد من خلال تقديم مجموعة من السلع أو الخدمات وذلك بهدف تحقيق الربح**"[1].

ومنشآت الأعمال تقوم بشكل عام على أساس من المخاطرة حيث أن احتمالات الربح والخسارة قائمة على التوازن **كما أن هذه المنظمات تتميز بالخصائص التالية[2]:**

1- إنها تخلق السلع وتقدم الخدمات بهدف الحصول على العوائد والأرباح وذلك من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة الفنية كالإنتاج والتسويق والتمويل من جهة والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من جهة ثانية.

2- أنها تقوم بشكل عام يعتمد على أصحاب العمل والعمال والعملاء والإدارة هنا معنية بمسألة توحيد أهداف هذه الأطراف والعمل على تحقيق مصالحها بشكل مشترك.

---

(1) د. محمد صالح الحناوي وآخرون - مقدمة في الأعمال والمال- الدار الجامعية للطباعة والنشر- الإسكندرية 2001، ص 43.

(2) د. علي إبراهيم الخضر - المدخل إلى إدارة الأعمال- منشورات جامعة دمشق- غير مبين سنة النشر، ص 213 وما بعدها.

3- تعد منظمات الأعمال من المصادر المتخصصة في ممارسة النشاطات المتعددة وهذا الأمر لا ينطبق على الوحدات الاجتماعية المختلفة.

4- تعد منظمات الأعمال من المحفزات التي تثير دافعية الأفراد للانخراط في أجواء العمل الإنتاجية بغية تحقيق الذات وتحسين أوضاعهم الوظيفية والمعيشية.

أنواع منظمات الأعمال:

تنقسم منظمات الأعمال إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي[1]:

1- **المنظمات الإنتاجية**: وهي تلك المنظمات التي تقوم بممارسة أنشطة إنتاجية مثل مشروعات التعدين والزراعة (وتسمى بالصناعات الاستخراجية) ومشروعات التصنيع التي تستخدم الخامات أو السلع نصف المصنوعة في عمليات الإنتاج (وتسمى بالصناعات التحويلية) أو بتجميع الأجزاء المكونة للسلعة في خط إنتاج معين (وتسمى بالصناعات التجميعية).

2- **المنظمات التجارية**: وهي تلك المنظمات التي تمارس عمليات نقل وتوزيع السلع والمنتجات من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.

3- **المنظمات الخدمية**: وهي تلك المنظمات التي تقوم بتقديم خدمات مثل الاتصالات والفنادق والمؤسسات المالية والمستشفيات.

منظمات الأعمال كنظام مفتوح:

يمكن تعريف النظام بأنه "**مجموعة من الجزئيات تكون كل متكامل**" وعادة ما يعتمد السلوك الكلي للنظام على سلوك جزئياته المختلفة والتفاعل بينها وبهذا

(1) د. محمد الحناوي وآخرون - الأعمال والمال- مرجع سبق ذكره، ص 51.

فالفعالية(*) الكلية للنظام تتطلب التداخل والانسجام الكامل بين هذه الجزئيات المختلفة.

أما فكرة النظام المفتوح فتؤكد على طبيعة النظام الديناميكي بين النظام وبيئته الخارجية لضمان بقائه و**المنظمة تعتبر بمثابة نظام مفتوح** يضم أفرادا يعملون ويتعاملون معا بأسلوب متناسق ومتعاون في سبيل تحقيق أهداف معروفة ومشتركة وبمعنى آخر **فإن المنظمة هي جزء لا يتجزأ من البيئة والمجتمع تؤثر فيهما وتتأثر بهما.**

وترجع أهمية النظر إلى المنظمة كنظام إلى ما يلي[1]:

أ- تتكون المنظمة من جزئيات كل منها له هدف خاص به فالأهداف متعددة وقد تتناقص وحتى يمكن للمدراء إزالة هذا التعارض أو التناقص فإنه ينبغي النظر إلى كافة العلاقات المتداخلة بين هذه الأجزاء ومحاولة التنسيق بينها بقدر الإمكان ولا يتأتى ذلك إلا من خلال النظر إلى المنظمة كنظام.

ب- تتكون المنظمة من أجزاء متداخلة تعتمد على بعضها البعض والفعالية الكلية لها تعتمد على الفعالية الجزئية لكل منها وأي مشاكل تظهر في جزء يمكن أن تؤثر في الأجزاء الأخرى وبالتالي لا بد من دراسة العلاقات بين هذه الأجزاء وتأثير كل منها على الأخرى.

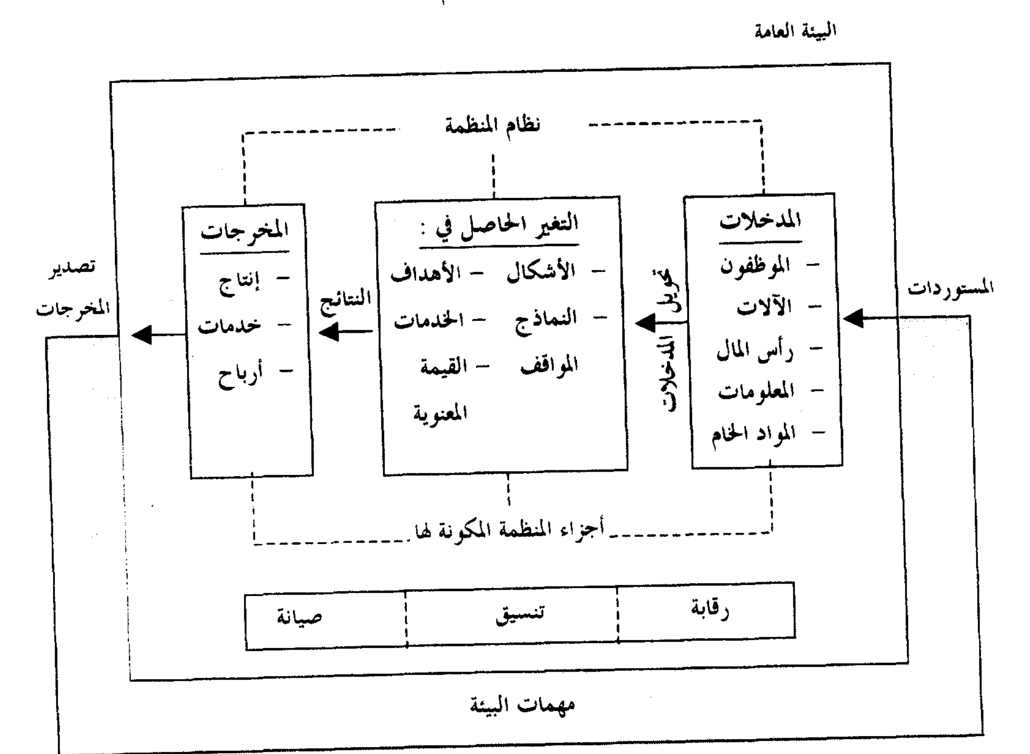
ويوضح الشكل التالي فكرة المنظمة كنظام

(*) يستخدم لفظ الفعالية هنا كبديل لفظ الوظيفة.

(1) د. سمير يوسف - إدارة المنظمات- مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية 1980، ص 90.

شكل رقم (2)

المنظمة كنظام[1]



ومن الشكل السابق يتضح العناصر الأساسية للنظام وهي[2]:

1- المدخلات ونعني بها جميع العناصر التي تؤثر في النظام مثل الأفراد والآلات والمعدات والأدوات والمواد الخام والمعلومات. وهذه المدخلات تمثل بداية فعاليات المنظمة حيث أن هذه المدخلات يتم تحويلها بواسطة

---

(1) Sgilagyi wallace, organizational Behavior and Performane, Good Year Publishing Co. Inc, santa calif 1980, p. 321.

(2) ناصر محمد العديلي - السلوك الإنساني والتنظيمي- منظور كلي مقارن- معهد الإدارة للبحوث الرياض 1995، ص 399-400.

العملية الإدارية إلى مخرجات وإنجازات تحقق أهداف المنظمة وذلك بواسطة التنسيق والرقابة والصيانة.

2- العمليات: وهي تعني تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات وتتم ذلك بواسطة العمليات الفنية التي تجري داخل المنظمة والتي تتمثل في المهارات الإنسانية (القيادة) والتقديرات والأحكام.

3- المخرجات: وهي نتائج المدخلات والعمليات والتي تتمثل في الخدمات الإنتاجية التي تقوم بها المنظمة مثل العوائد والأرباح والأفكار والنتائج الأخرى التي تسعى المنظمة البى تحقيقها.

أما أهمية النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح فإنها ترجع إلى المزايا المتعددة لتلك الأنظمة عن المغلقة والتي تتمثل في[1]:

1- إدراك أهمية البيئة حيث يتيح النظام المفتوح الفرصة كاملة للاعتراف بأهمية البيئة وتأثيرها المتبادل على المنظمة.

2- التغذية العكسية من المعروف أن النظم المفتوحة تحصل باستمرار على المعلومات من بيئتها وتساعد هذه المعلومات المنظمة على التكيف مع المتغيرات المختلفة وذلك من خلال اتخاذ القرارات التصحيحية وتصويب الانحرافات.

3- القدرة على مقاومة الاضمحلال حيث أنه من خلال التفاعل المستمر بين النظام وبيئته يمكن للنظام صيانة نفسه والمحافظة على هياكله.

4- الاستقرار والثبات: بمعنى أن تدفق المدخلات إلى النظام وكذلك تدفق المخرجات إلى البيئة يحقق نوعا من الاستقرار أو الثبات النسبي.

(1) د. عيد عريفج وآخرون - وظائف منظمات الأعمال- دار زهران للطباعة والنشر - عمان 2001، ص 33 وما بعدها.

5- النمو والتوسع: فعندما يصبح النظام أكثر تعقيدا ويطـور الوسـائل الـتي تحميه من الاضمحلال فإنه يتوجه نحو النمو والتوسع.

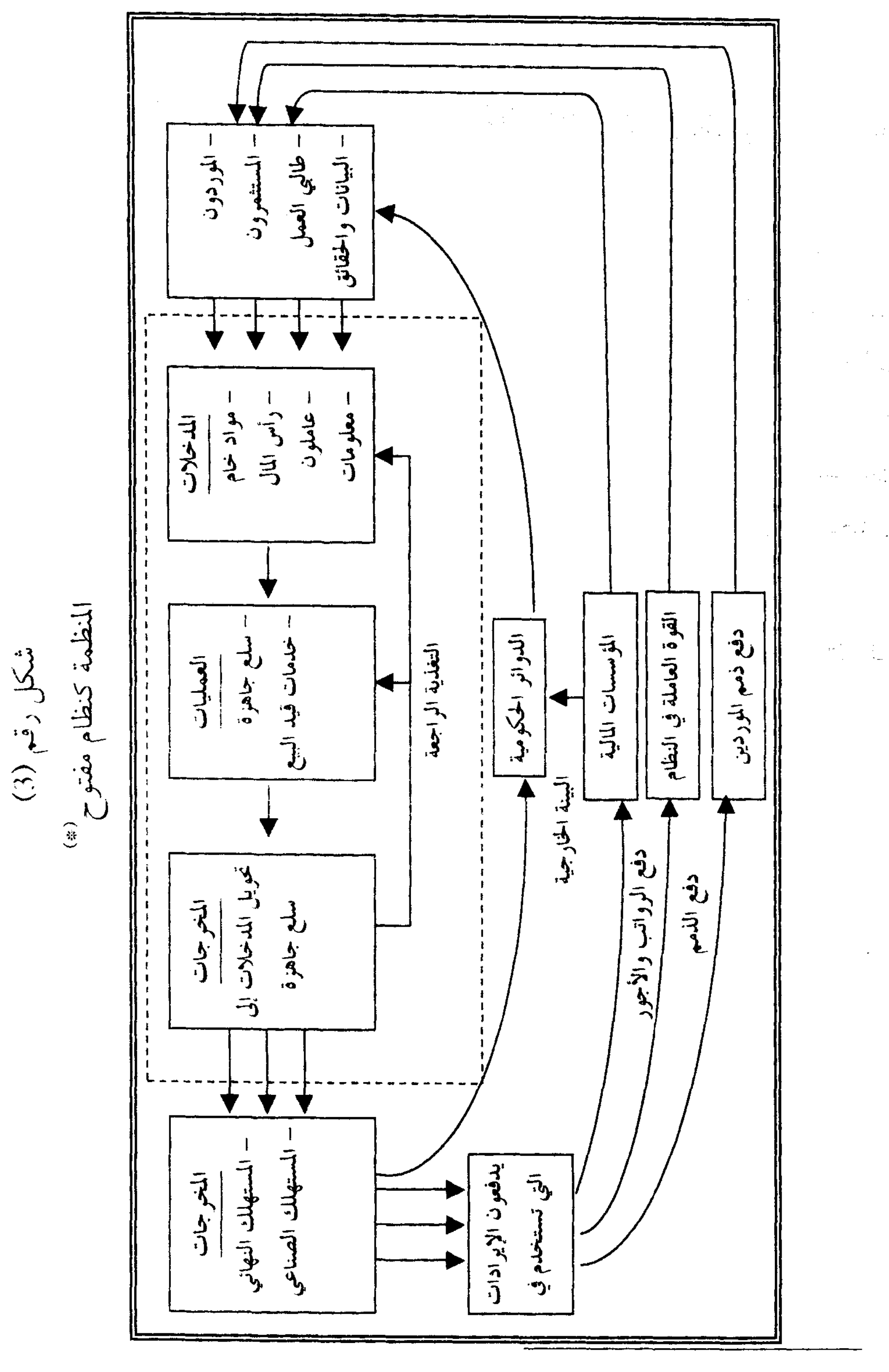
6- الموازنة بين نشاطات (صيانة النظام ونشاطات التكيف) ففي حين تسعى نشاطات الصيانة لتحقيق الاستقرار (صيانـة الآلات، اختيـار وتدريـب العاملين، وضع القواعد والإجراءات موضـع التنفيـذ) فـإن نشـاطات التكيف تسعى إلى إحـداث التغيـير في الخطـط والإجـراءات والبحـوث التسويقية للتعرف على أذواق المستهلكين وتعديـل السـلع أو الخدمـات تبعا لذلك والنظم المفتوحة تسعى إلى تحقيق التوازن بين تلك النشـاطات على الرغم من تضاربها.

7- تحقيق الأهداف ببدائل مختلفة حيث يدفع ذلك الإداريين إلى التفكـير في بدائل الحلول المختلفة وعدم التقيد بحلول جامدة.

هذا ويوضح الشكل التالي فكرة المنظمة كنظام مفتوح

شكل رقم (3)

المنظمة كنظام مفتوح (*)



(*) المصدر د. عيد عريفج ص 32.

اضمحلال منظمات الأعمال(*):

ذكرنا في الصفحات السابقة أن النظر إلى كون منظمة الأعمال باعتبارها نظاما مفتوحا يساعد في ضمان استمرار المنظمة وعدم تعرضها للاضمحلال وعلى الرغم من ذلك فإن هناك عوامل عديدة قد تؤدي إلى اضمحلال المنظمات منها مايلي[1]:

1- عدم القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية حيث أن ملاحقة التغيرات البيئية بصورة مستمرة ودقيقة أمر في غاية الأهمية إلا أن إدراك تلك المتغيرات ليس أمرا سهلا.
2- تحجر الإدارة والتردد في اتباع سياسات جديدة.
3- سرعة التحولات المستمرة في سياسة المنظمة مع ضعف مقدرتها التنظيمية على مواكبة تلك التغيرات.
4- التوزيع غير العادل للسلطة مما يؤدي إلى ضعف الاندفاع والحماس لدى بعض الإدارات وقد يخلق الصراعات بينها.
5- التباين بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتغليب الأهداف الشخصية والفردية على أهداف المنظمة مما يؤدي إلى خفضها.
6- الاهتمام المتزايد بالتكيف الخارجي على حساب التكيف الداخلي.

البيئة ومنظمات الأعمال:

أولا مفهوم البيئة:

تعددت التعاريف التي أعطيت للبيئة وإن كان أقرب هذه التعاريف إلى الفهم هو التعريف القائل بأن البيئة هي تلك "**الأطر السياسية والاجتماعية والاقتصادية**

(*) نحن نقصد بالاضمحلال تلاشي المنظمات وأحيانا يطلق على هذه العملية اسم انتروبيا الإدارة.

(1) R. B Kemball Cook, the organization (Beverly Hill Calif Devlen Publications 1972) p.54.

والتكنولوجية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لـلإدارة" [1]. والبيئـة بشـكل مبسط هي تلك القيود المفروضة على الإدارة سواء كانت هذه القيود خارجية مثل القيود السياسية والاقتصادية والاجتماعيـة أم كـانت داخليـة مثـل العلاقـات بـين العاملين والإدارة واللوائح والتعليمات التي تنظم العمل داخل المنظمة أي أن البيئة هي: (تلك القيود المفروضة على عمل المنظمة)

ثانيا: تصنيف البيئة

هناك أساليب عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة ويعتمـد اختيـار أي من هذه الأساليب بشكل مباشر على الطريقة التي يستهدفها كـل كـاتب وهـو يحلل العلاقة بين البيئة والمنظمة وفي دراستنا الحالية سوف نقوم بتصنيف البيئة إلى قسمين رئيسيين هما البيئة العامة والبيئة الخاصـة وسـوف نعـالج كـلا مـن هذيـن النوعين من حيث درجة تأثيرهما على المنظمة وذلك على النحو التالي:

أ- البيئة العامة:

من البداية تجدر الإشارة إلى أن هنـاك صعوبـة في الفصـل بـين البيئـة العامـة والبيئة الخاصة وإن كنا نتفق بأن البيئة العامة هي المتمثلة في كافة القيـود المفروضـة على المنظمة وتتمثل في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والقانونيـة ومـا شابه ذلك وهذه القيود في الأغلب الأعم لا تخضع لسيطرة المنظمة وهي تؤثر على بيئتها الخاصة من خلال ما تضيعه من فرص وما تفرضه من تهديدات لذلـك فـإن على المنظمة أن تراعي حركة هذه القيود واتجاهاتها حتى تستطيع أن ترد علـى مـا ينتج عنها من آثار، والشكل التالي يسهم في إيضاح ذلك.

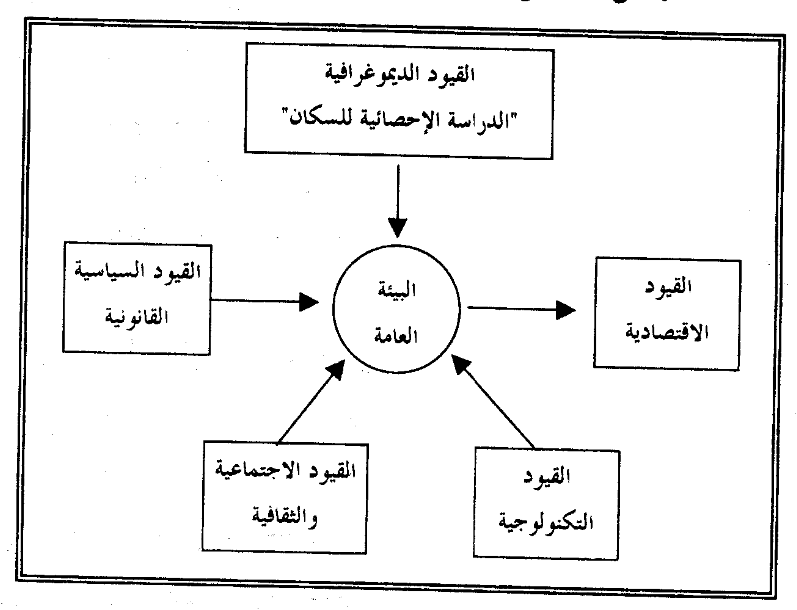
---

(1) Dmiel A. Wern, and Voich JR., Management Process, structure, and Behavior, 3rd.ed (New York: John Wiley and Sons, 1989, p. 61.

شكل رقم (4)

البيئة العامة لا تقع تحت السيطرة المباشرة للإدارة

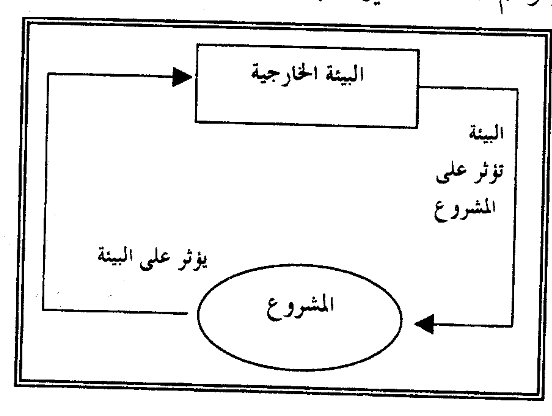
ولكن لا يمكن اعتبارها خارجة عن السيطرة تماما



والآن ما هو أثر تلك البيئة الخارجية على المشروع؟

إن العلاقة بين المشروع وبيئته الخارجية هي علاقة متبادلة بمعنى أن المشروع ويؤثر ويتأثر بتلك البيئة وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (5): التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها الخارجية



(1) البيئة تؤثر عل المشروع.

يتضح تأثير البيئة الخارجية على المشروع من خلال النقاط التالية:

1- القيم والعادات السائدة في المجتمع حيث يؤثر ذلك على نوع الإنتاج ومواصفاته فلا يمكن مثلا إنشاء مصنع لإنتاج الخمور في بلد إسلامي كإيران.

2- المعالم الأساسية للنظام الاقتصادي والسياسي القائم حيث سيؤثر على درجة الخطر الاستثماري التي يتعرض لها المشروع فمثلا الدولة التي تتجه سياساتها العامة إلى مزيد من التحول إلى الملكية العامة يكون من الخطأ اتجاه القطاع الخاص إلى الاستثمار فيها.

3- سياسات توزيع الدخول حيث إن وضع حدود للأجر في بلد ما يجعل من الضروري مراعاة تلك الحدود عند إجراء الحسابات الخاصة بالربحية كما أن عدم وجود مثل تلك الحدود يجعل من غير الملائم اجتماعيا خلق نوع من التمييز في مستويات الأجور التي يدفعها المشروع الاستثماري.

4- سياسات التسعير وإعانات التشغيل حيث يؤثر ذلك على ربحية المشروع فقد تتعلق سياسات التسعير الجبرية بمدخلات المشروع ومخرجاته كما قد تتعلق أيضا بتكلفة الاقتراض من البنوك.

5- اتجاهات أجهزة الرقابة ومنح الموافقات وتراخيص التشغيل مثل ممارسة أجهزة النقد لأساليب معقدة في إتمام إجراءات التعامل بالنقد الأجنبي وكذا درجة التعقيد في منح الموافقات على المشروعات وإعطاء التراخيص.

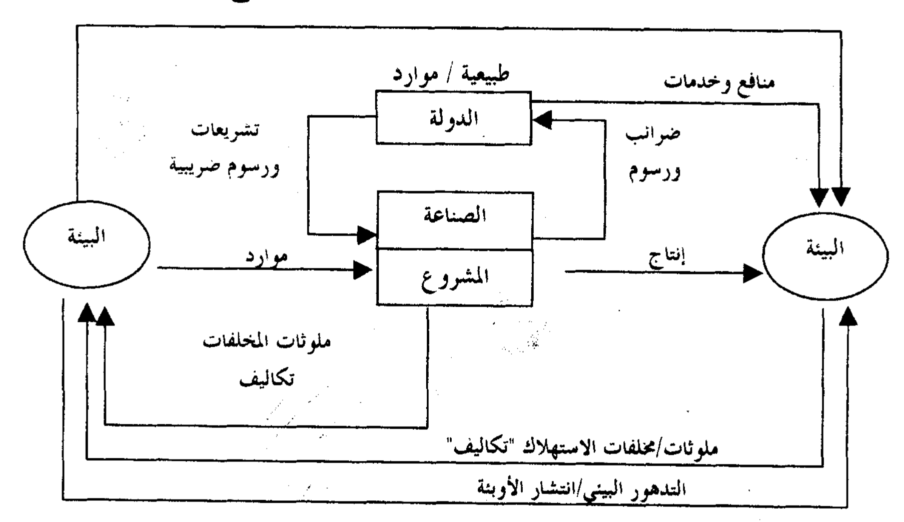
(2) تأثير المشروع على البيئة الخارجية:

أي أن المشروع ما هو إلا جزء من المجتمع المقام فيه منه يأخذ مدخلاته واليه يقدم مخرجاته من السلع والخدمات وهنا يحدث الربط بين الأضرار التي تحدث للبيئة الطبيعية في المجتمع وبين العمليات التي يقوم بها المشروع فمثلا إنتاج أحد مستلزمات المشروع أو نقلها لاستخدامها قد يصاحبها آثارا كبيرة تؤدي إلى تلوث

البيئة المحيطة مثل عمليات نقل كميات ضخمة من المواد السامة والذي يتطلب إجراءات إضافية لحماية المرافق الأساسية تجنبا لوقوع الخسائر والأضرار هذا بالإضافة إلى الجوانب البيئية المرتبطة بتشغيل المصنع نفسه والتي تتعلق بتلوث الهواء أو التربة أو زيادة الضجيج .. مما قد يؤدي إلى تقلص إمكانيات السياحة ونقص بعض الخدمات الترفيهية وكذلك الحال بالنسبة لمخرجات المشروع من السلع التي قد يكون لها تأثيرا سيئا على البيئة من خلال إحداث نوع من الاستفزاز للمستهلكين هذا ويوضح الشكل التالي تلك العلاقة المتبادلة بين المشروع وبيئته الخارجية وذلك بصورة أكثر تفصيلا.

شكل رقم (6)

العلاقة المتبادلة بين البيئة الخارجية والمشروع[1]



ونظرا لأهمية تأثير البيئة على المنظمة فإنه يمكن القول بأن قدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التعرف على رغبات واحتياجات البيئة ثم العمل على توفير السلع والخدمات التي تقوم بإشباع هذه الرغبات. . . ولما كانت

(1) د. قاسم ناجي حمندي- مدخل نظري وتطبيقي في أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات- الجزء الأول- دار المناهج -عمان 2000، ص 231.

البيئة الخارجية في تغير مستمر فإن على المنظمة أن تقوم بمعاودة دراسة وتفهم خصائص البيئة واحتياجاتها وذلك حتى يمكنها أن تتماشى مع البيئة التي تتعامل معها أما إذا ما توقفت المنظمة عن دراسة رغبات البيئة واحتياجاتها فإنها ستتخلف عن الوفاء بمتطلبات البيئة حيث تنتج سلعا وخدمات لا طلب عليها.

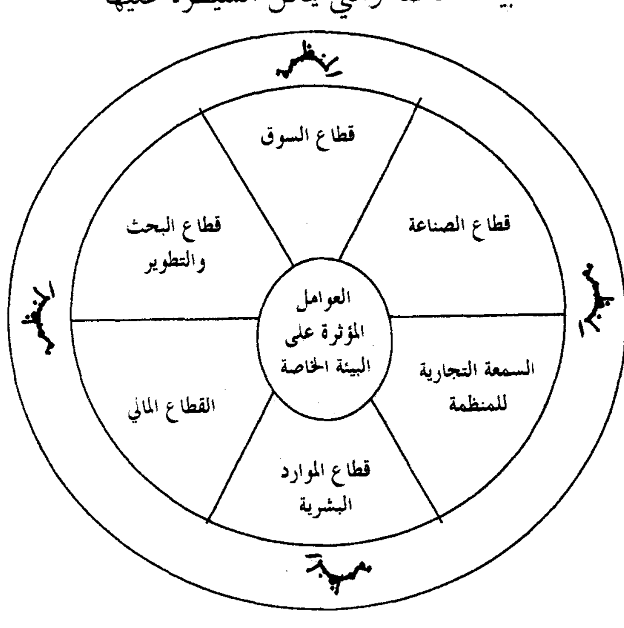
ومما تجدر ملاحظته الآن أن البيئة الداخلية للمنظمة في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية فهي تقدم للبيئة الخارجية التكنولوجيا والخبرات والعاملين .. كما تقوم البيئة الخارجية باستيراد ما تنتجه البيئة الداخلية من سلع أو خدمات أو أفكار وذلك على النحو الذي سنوضحه عند الحديث عن البيئة الخاصة.

(ب) البيئة الخاصة:

هي ذلك الجزء من القيود الداخلية التي تتفاعل مع المنظمة وتؤثر عليها بشكل مباشر وهي تخضع تماما لسيطرة المنظمة وتتشكل من قطاع الصناعة وقطاع المواد الخام وقطاع السوق وقطاع الموارد البشرية وقطاع البحث والتطوير وسمعة المنظمة.

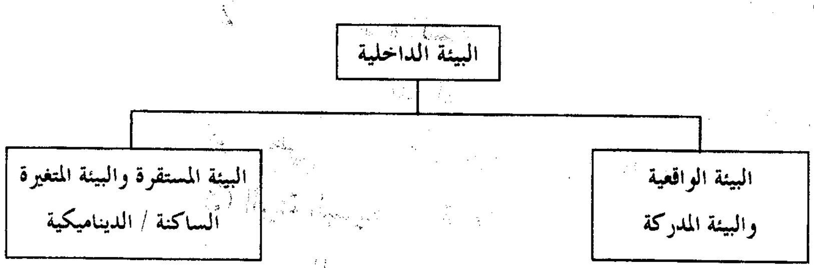
شكل رقم (7) تؤثر على المنظمة بشكل مباشر

البيئة الخاصة والتي يمكن السيطرة عليها



تصنيف البيئة الداخلية

ويمكن التفرقة بين الأنواع التالية من البيئة الخاصة والتي يوضحها الشكل التالي:



1- البيئة الواقعية والبيئة المدركة:

إن التفرقة بين البيئة الواقعية والبيئة المدركة هي تفرقة بين إدراك وعدم إدراك المديرون والعاملون بالمنظمة للقيود المفروضة عليهم والغير مفروضة ويختلف هذا الإدراك تبعا للمستويات الثقافية للعاملين وسنوات خبراتهم وتخصصاتهم فما قد يراه البعض بيئة مدركة (أي قيود معروفة ومعلومة) قد لا يراه البعض الآخر كذلك.

2- البيئة المستقرة والبيئة المتغيرة:

إذا كنا في النقطة الأولى قد ركزنا على ما يدركه العاملون وما لا يدركونه فنحن هنا نركز على ما يعرف باسم عدم التأكد البيئي وهو يعني عدم توافر المعلومات الكافية لصانعي القرار حول التغيرات البيئية مما يصعب عمليات التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية وتتمثل أبعاد عدم التأكد البيئي هنا في بعدين أساسيين:

أ- بعد البساطة والتعقيد:

ويتصل هذا البعد بعدد المتغيرات ذات التأثير في بيئة المنظمة.

ب- بعد الاستقرار والديناميكية:

ويتصل هذا البعد بدرجة استقرار العوامل والمتغيرات البيئية.

وفي ظل هذا الإطار يمكن التمييز بين الأنواع التالية من البيئة الخاصة.

(1) البيئة البسيطة المستقرة:

وهي البيئة التي يكون فيــها عـدد المتغـيرات قليـل وكـذا سـرعة تحـرك هـذه المتغيرات بطيء وعليه تكون درجة عدم التأكد البيئي متدنية جدا (بيئة ساكنة).

(2) البيئة المعقدة المستقرة:

وهنا يكون عدد المتغيرات البيئية كبيرا جدا ولكن سرعة تحرك هذه المتغـيرات يكون بطيء وهنا تكون درجة عدم التأكد البيئي متدنية (بيئة شبه ساكنة).

(3) البيئة البسيطة المعقدة:

وهي تلك البيئة التي يكون فيها عدد المتغيرات قليل ولكن سرعة تحـرك هـذه المتغيرات يكـون كبـير وهنـا تكـون درجـة عـدم التـأكد البيئـي عاليـة (بيئـة شـبه ديناميكية).

(4) البيئة المعقدة الديناميكية:

وهنا يكون عدد المتغيرات البيئية كبير جدا وسرعة تحركها يكون سـريعا جـدا أيضا وهنا يكون درجة عدم التأكد البيئي عالي جدا (بيئة ديناميكية).

وبناء على التحليل السابق يصبح لدينا جدولا مكونا مـن أربـع خلايـا علـى النحو التالي:

1- بيئة ديناميكية	2- بيئة شبه ديناميكية
- درجة عالية جدا من عدم التأكد البيئي (عدد كبير مـن المتغـيرات تتمـيز بسـرعة التغيير)	- درجة عالية جدا من عدم التأكد البيئي (عدد قليل من المتغـيرات ولكنـها سـريعة التغيير)
3- بيئة شبه ساكنة	**4- بيئة ساكنة**
- درجة متدنية من عدم التأكد البيئي (عدد كبير من المتغيرات بطيئة الحركة)	- درجة متدنية جدا من عدم التأكد البيئي (عدد قليـل مـن المتغـيرات تتمـيز ببطـيء الحركة)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوامل عدم التأكد البيئي تزيد من مخاطر فشل المنظمات وعدم قدرتها على حساب تكاليف[1] البدائل المختلفة للقرارات التي تتخذها حيث نجد مثلا أن الخلية رقم (1) تمثل أعلى حالات عدم التأكد وبالتالي تكون هناك مخاطرة عليه جدا عند اتخاذ القرار في حين تنخفض تلك المخاطرة عند حدها الأدنى في الخلية رقم (4) حيث يكون لدينا تأكد عالي عند اتخاذ القرار.

هذا ويمكن للمنظمة التقليل من عدم التأكد البيئي أو حتى السيطرة عليه من خلال:

1- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

2- تطوير الهيكل التنظيمي والعمليات المتصلة بنشاط المنظمة لتتلاءم مع المستجدات البيئية أو تتكيف معها.

3- تطوير الآليات اللازمة لفهم البيئية والتنبؤ بالتغيرات والاتجاهات المتصلة بعناصرها[2].

الأثر المباشر للبيئة الداخلية على المشروع:

يتمثل الأثر المباشر للبيئة الداخلية على المشروع في تأثير هذه البيئة على الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة

فبعد إنجاز دراسة الجدوى للإطار العام المتعلق بتنظيم المشروع وتحديد أهدافه وتحليل الوظائف والأعمال وتصنيفها وتقسيمها وتجميعها ينبغي الانتقال إلى مهمة تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقة بين وظائف الإدارة العليا والإدارة الإشرافية وتخطيط البنيان الهرمي للهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة .. ولكن ما يهمنا الآن هو تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والبيئة الخاصة للمشروع وذلك من خلال تحديد العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والبيئة الداخلية وذلك على النحو التالي:

---

(1) V. KN. Amamf ragh Nath, organization theory. D. Irwin. I ne, Boston. 1993, p.210.

(2) د. علي حسين علي وآخرون - الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال- دار زهران للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى- عمان 1999، ص 41.

(أ) العلاقة بين بعد التعقيد والبيئة الداخلية:

نعني بالتعقيد هنا درجة الاختلاف الموجود في المنظمة وهذا الاختلاف يأخذ صورا ثلاث هي[1]:

1- الاختلاف الأفقي:

وهو يعني الاختلاف أو التباعد بين الأقسام الإدارية بالمنظمة وذلك من حيث المهام التي تنجز واتجاهات العاملين بتلك الأقسام وكذا المستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل بهذا القسم دون ذلك. وكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة منخفضة ومهارة عالية تكون المنظمة أكثر تعقيدا لأن هذا التباين يجعل من الصعوبة لأعضاء المنظمة الاتصال والتفاهم مع بعضهم البعض.

2- الاختلاف العمودي:

ويعني الاختلاف العمودي هنا زيادة عدد المستويات الإدارية بالمنظمة إذ أنه كلما ازداد عدد المستويات الإدارية ازدادت احتمالات التشويش وعدم الدقة في الاتصالات بين المستويات.

3- الاختلاف الجغرافي:

وهو يعني مدى انتشار مكاتب المنظمة وفروعها على مساحة جغرافية واسعة ومن الملاحظ أيضا أنه كلما ازدد هذا الانتشار ازدادت أيضا درجة التعقيد.

والآن ما هي العلاقة بين بعد التعقيد والبيئة الداخلية؟

إن النتائج التي قدمها كل من (لورنس) و (لورش) في هذا الشأن يمكن إيضاحها من خلال بيانات الجدول التالي[2]:

---

(1) د. مؤيد سعيد السالم - نظرية المنظمة الهيكل والتصميم- مرجع سبق ذكره، ص 120.

(2) Henry Min Tzberg. The structureing of organization (Englewood Cliffs., N. J: prenice - Hall. 1979. p.. 272.

البيئة الديناميكية التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات سريعة الحركة تحتاج إلى درجة قليلة من التعقيد (هيكل عضوي).	البيئة شبه الديناميكية التي تحتوي على عدد قليل من المتغيرات سريعة الحركة تحتاج إلى درجة قليلة من التعقيد (هيكل عضوي).
البيئة شبه الساكنة التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات بطيئة الحركة تحتاج إلى درجة عالية من التعقيد (هيكل ديناميكي).	البيئة الساكنة التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات بطيئة الحركة تحتاج إلى درجة عالية من التعقيد (هيكل ديناميكي).

ومن الجدول السابق يمكن القول أن البيئة الديناميكية أكثر تأثيرا على هيكل المنظمة من البيئة المستقرة وهي عادة تدفع المنظمة إلى النمط العضوي للتنظيم.

(ب) العلاقة بين بعد الرسمية والبيئة الداخلية:

نعني بالرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارس ذلك وتجدر الإشارة هنا إلى أن **درجة الرسمية قد تتغير بشكل كبير بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة** كما أنه بصفة عامة كلما ازدادت الحرفية في عمل معين قلت الرسمية كما أن الرسمية ترتبط بعلاقة عكسية مع المستوى الإداري في المنظمة فكلما اتجهنا إلى أعلى الهيكل التنظيمي قلت الحاجة إلى الرسمية والعكس صحيح.

والآن ما هي العلاقة بين بعد الرسمية والبيئة الداخلية ؟

يلاحظ بصفة عامة أن الأقسام الإدارية بالنظمة التي تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر تزيد درجة الرسمية فيها **أي تحتاج إلى هيكل ديناميكي**.

(ج) العلاقة بين بعد المركزية والبيئة الداخلية:

نعني بالمركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القـرارات في المراكـز القياديـة العليا بحيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قـرار دون الرجـوع إلى المركز الإداري الأعلى.

والآن ما هي العلاقة بين بعد المركزية والبيئة الداخلية؟

يلاحظ بصفة عامة أنه كلما زاد تعقيد البيئة الداخلية اتجه الهيكل التنظيمي إلى **اللامركزية (هيكل عضوي).**

وبغض النظر عن البعـد المسـتقر أو البعـد الدينـاميكي فـإن العوامـل البيئيـة المتعددة والمختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عـدم التـأكد البيئـي من خلال اتباع اللا مركزية كما أشارت الدراسات أيضا إلى أن المنظمـات حينمـا تواجهها بيئة عدائية (كثيرة المتغيرات الغير مستقرة) فإنها تتجه إلى المركزيـة ولـو بشكل وقتي لأن ذلك يعني توحيد الجهود للتغلب على التهديدات البيئية.

وخلاصة القول أنه إذا كانت الهياكل التنظيمية بصفة عامة تنقسم إلى:

(أ) تنظيم ميكانيكي:

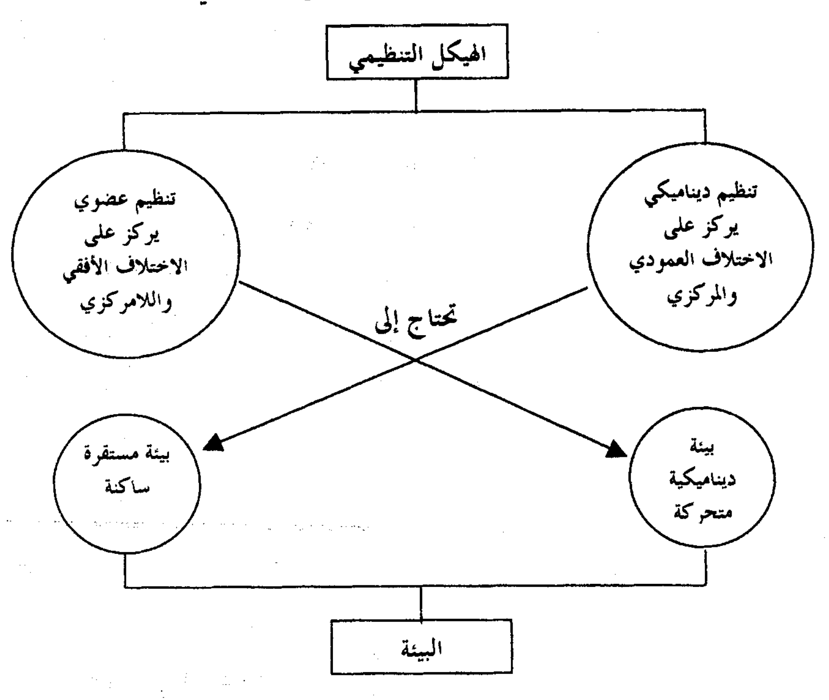
وهو التنظيم الذي يركز على الاختلاف العمودي والرقابة المركزية والمنظمات التي تتبع هذا التنظيم تطبق قواعد وسياسات وإجـراءات وأسـاليب محـددة لاتخـاذ القرارات والرقابة المشددة عند مستوى الإدارة الوسطى غير أن هذا التنظيم يفتقر إلى المرونة وسرعة التكيف مع متغيرات البيئة لذا فإنه **يحتاج إلى البيئة المستقرة الـتي لا تتطلب أي تغيير في أسلوب التنظيم وشكله.**

(ب) تنظيم عضوي:

وهو التنظيم الذي يركز على الاختلاف الأفقـي وقلـة الإجـراءات واعتمـاد الإدارة على حكمة الخبراء والتنسـيق غـير الرسمـي **وهـذا التنظيـم يصلـح لـدى المنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغيير** حيث يتطلب الأمر التجاوب السـريع مع المتطلبات المتغيرة في البيئة والشكل التالي يسهم في إيضاح ما سبق ذكره.

شكل رقم (8)

تأثير البيئة الداخلية على الهيكل التنظيمي



الشكل القانوني لمنظمات الأعمال:

من الناحية القانونية تتخذ منظمة الأعمال أحد الأشكال التالية:

1- **المنظمة الفردية.**

2- **منظمات الأشخاص:**

أ- شركة تضامن   ب- شركة التوصية البسيط

3- **شركات الأموال**

أ- شركة التوصية بالأسهم   ب- الشركة المساهمة

ج الشركة ذات المسؤولية المحدودة

وفيما يلي شرحا موجزا عن كل نوع من تلك الأنواع.

1- المنظمات الفردية:

يقصد بالمنظمات الفردية تلك المنظمات التي **يمتلكها شخص واحد** وغالبا مـا يقوم بممارسة مهام الإدارة بنفسه حيث يحصل على جميع الأرباح المتحققة في مقابل تحمله لجميع المخاطر المرتبطة بالاستثمار ويبين الجدول التـالي مزايـا وعيـوب هـذا النوع من المنظمات.

جدول رقم (1)

مزايا وعيوب المنظمات الفردية[1]

المزايا	العيوب
1- لا يحتاج الإنشاء هنا إلى إجـراءات قانونية معقدة كما يمكن بدء النشـاطات بأقل قدر ممكن من التمويل.	1- تعمـل هـذه المنظمـات في مجـالات محددة مما يقلل من إيرادات أصحابها.
2- يحقـق هـذا النـوع مـن المنظمـات لأصحابـه أكـبر قـدر ممكـن مـن الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.	2- صعوبـة الاقـتراض ولا سـيما القروض طويلة الأجل.

---

(1) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يمكن الرجوع إلى:

1- د. عيد عريفج وآخرون وظائف منظمات الأعمال.

2- د. عمر وصفي عقيلي وآخرون - وظائف منظمات الأعمال.

3- د. سعاد نائف برنوطي - الأعمال.

4- د. محمد صالح الحناوي - مقدمة في الإعمال والمال.

5- د. مهدي حسن زويلف - إدارة المنظمة نظريات وسلوك.

6- د. على إبراهيم الخضر - المدخل إلى إدارة الأعمال.

وذلك بالإضافة إلى مجموعة عديدة من المراجع العربية والأجنبية التي تزدخر بكم هائل من المعلومات عن هذا الموضوع.

3- يحقق لصاحبه بعض المزايا الضريبية حيث لا يلتزم المالك سوى بدفع ضرائب على الدخل المحقق من المشروع فقط.	3- يتوقف نجاح تلك المشروعات على المهارات الإدارية لأصحابها.
4- لا يلتزم صاحب المشروع الفردي بنشر أي بيانات عن مستويات أداؤه أو خطط مشروعة.	4- يعتبر المالك هنا مسؤولا مسؤولية مطلقة عن جميع ديون والتزامات المنظمة
	5- تتوقف استمرارية المنظمة على حياة صاحبها وبالتالي فإن العمر الإنتاجي لها محدود نسبيا.

2- شركات الأشخاص:

وهي تعتبر **امتدادا للمنظمات الفردية من حيث الملكية** الخاصة لحصص رأس المال والمسؤولية غير المحدودة للشركاء عن ديون المنظمة ولكنها تمتاز عن المنظمات الفردية بقدرتها على جمع كم أكبر من رأس المال وهذا النوع من الشركات ينقسم إلى:

أ - شركات التضامن:

وهي شركة **يقيمها شخصان أو أكثر يشتركون في ملكيتها** وإدارتها بقصد الربح ويطلق عليها اسم شركة تضامن لأن كل شريك يكون مسؤولا مسؤولية كاملة عن كامل ديون الشركة والتزاماتها كما لو كان يملكها بشكل منفرد ولا تحدد القوانين عدد الشركاء ولا حصصهم التي يمكن أن تكون متساوية أو مختلفة حسب الاتفاق بين الشركاء والمبدأ الأساسي في هذه الشركات أن لكل شريك الحق في اتخاذ القرارات إلا إذا تم الاتفاق على غير ذلك والجدول التالي يوضح مزايا وعيوب هذا النوع من المنظمات.

جدول رقم (2)

مزايا وعيوب شركات التضامن

المزايا	العيوب
1- القدرة على تجميع موارد مالية بشكل أفضل من المشروعات الفردية.	1- المسؤولية غير محدودة بالنسبة لجميع الشركاء عن ديون والتزامات المنظمة.
2- توافر خبرات إدارية مختلفة لدى الشركاء مما يساعد على نمو تلك المشروعات وازدهارها.	2- صعوبة نقل حصة الشريك للغير حيث يتطلب الأمر موافقة جماعية من الشركاء.
3- سهولة وبساطة إجراءات التكوين.	3- محدودية عمر المنظمة لارتباطها باتفاق الشركاء الدائم.
4- تستطيع تلك المنظمات الحصول على حجم أكبر نسبيا من الائتمان.	4- صعوبة الدخول في مشروعات ضخمة لضآلة أموالها بالنسبة لاحتياجات هذه المشروعات.

ب- شركات التوصية البسيطة:

ووفقا لهذه الشركات **ينقسم الشركاء إلى مجموعتين مجموعة مسؤولة مسؤولية غير محدودة** عن جميع التزامات المنظمة **ومجموعة أخرى لا يلتزمون بأعباء المشروع** إلا بقدر اسهامهم في رأس المال والنوع الأول من الشركاء عليه تحمل أعباء إدارة المنظمة وتصريف شؤونها أما بالنسبة لمزايا وعيوب هذه الشركات فهي نفس مزايا وعيوب شركات التضامن.

3- شركات الأموال:

وهي مجموعة من الشركات لها مميزات خاصة من أهمها:

1- يتكون رأس المال الخاص بها من أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول دون الحاجة إلى موافقة المساهمين.

2- أن عمر المنظمة غير مرتبط بحياة المساهمين أو اتفاقهم أو حتى إفلاس أحدهم.

3- أن مسؤولية المساهم عن ديون المنظمة والتزاماتها محدود بقيمة مساهمته في رأس المال.

4- أن هناك انفصال قد يكون تاما بين إدارة المنظمة وأصحابها.

5- القدرة على تجميع كميات كبيرة من الأموال واستثمارها في المشروعات الضخمة.

وهذا النوع من الشركات ينقسم إلى الأنواع التالية:

أ- شركات التوصية بالأسهم:

وهي تشبه شركات التوصية البسيطة إلا أن **حصص الشركة تكون على شكل أسهم صغيرة القيمة أو متساوية العدد** حيث يساهم الشركاء الموصين بعدد من الأسهم يمكنهم تداولها أو التنازل عنها بدون موافقة باقي الشركاء.

ب- الشركات ذات المسؤولة المحدودة:

وهي شكل خاص **يجمع بين خصائص شركات الأفراد والشركات المساهمة** وغالباً ما تحدد القوانين شروطاً معينة لهذه الشركات مثل:

1- حصر الحد الأعلى للشركاء فقد تشترط أن لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً.

2- تكون أسماء الشركاء وعناوينهم مسجلة قانوناً ولا يجوز لأي شريك أن ينسحب من الشركة إلا بعد موافقة جميع الشركاء.

3- تحدد القوانين عادة قيمة رأس مال تلك الشركات كأن لا يقل عن مليون دينار كضمان لاستمرار بقائها.

4- تحدد المسؤولية المالية لكل شريك بحدود حصته في رأس مال الشركة.

5- تسمح القوانين لهذه الشركات بممارسة أنشطة معينة وتمنعها عن غيرها.

6- لا يسمح للأشخاص المعنويين بالمشاركة في تلك الشركات فلا يجوز مثلاً للبنك العربي أن يصبح مساهماً في شركة محدودة.

7- يتولى إدارة الشركة أحد الشركاء وبعض المديرين ويجوز الاستعانة بإدارة متخصصة.

ج- الشركات المساهمة:

وهي شركات تتكون من أموال وليس أفراد لذلك فليس لها ما لكون بـل لهـا حملة أسهم وهذه الشركة لها شخصية اعتبارية تتمتع بجميع الحقـوق القانونيـة الـتي تتمتع بها الشـخصية الطبيعيـة أي أنـها تسـتطيع القيـام بممارسـة نشـاط الأعمـال وامتلاك الأصول وبيع وشراء المنتجات واقتراض الأموال كما يمكن أن تقاضي أو تقوم بمقاضاة أطراف أخرى وتميز هذه الشركات بالخصائص التالية[1]:

1- تعتبر وحدة قانونية مستقلة.

2- تتمتع بعمر إنتاجي لا نهائي.

3- تهدف إلى حماية أحد نشاطات الأعمال.

4- تعتبر مملوكة لحملة أسهمها من الأشخاص الطبيعيين.

5- تتحدد ومسؤولية حملة الأسهم بمقدار استثماراتهم في رأس مال الشركة.

ويوضح الجدول التاي مزايا وعيوب تلك الشركات

(1) د. محمد صالح الحناوي - مقدمة في الأعمال والمال- مرجع سبق ذكره، ص 56 وما بعدها.

جدول رقم (3)

مزايا وعيوب الشركات المساهمة

المزايا	العيوب
1- تتميز بالقدرة العالية على جذب الاستثمارات والموارد المالية.	1- يتطلب إنشائها مجموعة من الإجراءات القانونية المعقدة والتي تستغرق وقتاً طويلاً.
2- يمكنها الاستعانة بالخبرات والكفاءات الفنية والإدارية.	2- تخضع لإشراف ورقابة العديد من الجهات بسبب طبيعتها الخاصة.
3- يتمتع الملاك بمسؤولية محدودة عن ديون الشركة فهم مسؤولون في حدود حصة كل منهم فقط.	3- تخضع دخول حملة الأسهم للضرائب مرتين المرة الأولى عندما تفرض ضرائب على إيرادات المشروع والمرة الثانية عندما تخضع الأرباح الموزعة لضريبة الدخل
4- تستطيع أن توفر ما تحتاجه من سيولة مما يدعم قدرتها على سداد التزاماتها الجارية.	
5- لا ترتبط حياتها بحياة ملاكها مما يجعلها تتمتع بالاستقرار والاستمرارية.	

العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني لمنظمة الأعمال:

أوضحنا سالفاً أن هناك أنواعاً متعددة لمنظمات الأعمال ونود أن ننوه هنا أن الاختيار بين تلك الأنواع يتحدد بعدد من العوامل من أهمها:

1- صاحب المشروع ورغبته واستعداده للتفرغ للإدارة:

أ - إذا كان صاحب المشروع **يرغب في التفرغ** لإدارة مشروعه وقادر على إدارته فإن عليه أن يختار إحدى شركات الأفراد أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

ب- أما إذا كان صاحب المشروع **لا يرغب في التفرغ** لإدارة مشروعه أو غير قادر على إدارته فإن البديل المفضل له هو شركة أموال.

2- حجم النشاط وحاجته لعمر طويل نسبياً:

أ - منظمات الأعمال التي يمكن أن يكون **عمرها قصيراً** يكون البديل المفضل لها شركة أفراد.

ب- أما منظمات الأعمال التي يمكن أن يكون **عمرها طويلا** نسبيا يكون البديل المفضل هو شركة أموال.

3- حجم رأس المال اللازم لإقامة المشروع:

أ - إذا كان مبلغ **رأس المال المطلوب محدودا** يكون المفضل هو المشروع الفردي أو شركة التضامن.

ب- أما إذا اقتضى المشروع **رأس مال أكبر** فإن الأمر يقتضي توسيع عدد المشاركين ويكون البديل المفضل هو شركة أموال.

4- حجم المخاطرة التي ينطوي عليها المشروع:

أ - إذا انطوى المشروع على **احتمالات للخسائر** بمبالغ كبيرة يكون البديل المفضل هو شركة أموال لأنها تحدد حجم خسارة المساهم بقيمة الأسهم التي يمتلكها.

ب- أما إذا كانت **الخسائر المحتملة محدودة** فإن البديل المفضل هو شركة أفراد.

5- القوانين السائدة في البلد والتي تنظم عملية إقامة المشاريع:

وهذه القوانين لا بد من دراستها والتعرف على كافة تفصيلاتها فقد لا تسمح تلك القوانين بإقامة شركة مساهمة ذات مسؤولية محدودة لتمارس النشاط المصرفي مثلاً أو أن يتم تأسيس مستشفى كشركة أموال.

6- شكل المنظمات السائدة في الاقتصاد:

ونحن نميل هنا إلى تقليد ما هو قائم ويبدو ناجحاً فإذا كان الشكل الشائع للمتاجر في دولة ما هو شركة مساهمة محدودة يفضل أن يلجأ المستثمر الجديد إلى تقليد ذلك.

الإجراءات القانونية لتأسيس منظمات الأعمال:

تمثل إجراءات تأسيس الشركة المساهمة العامة الإجراءات الأكثر تعقيداً من الناحية القانونية وذلك للأسباب التالية:

1- إن الشركة المساهمة هي شخصية مستقلة عن أصحاب الأموال الذين يكونونها فهي شخصية معنوية مستقلة.

2- لتحديد حقوق وواجبات الأطراف المعنيين بها من مؤسسين وحملة الأسهم والشركة ككيان منفصل.

3- لحماية الأطراف المختلفة التي يمكن أن تتعرض للغش والاحتيال حيث أن هناك احتمال مثلاً أن يقوم بعض المحتالين بالإعلان عن قيام شركة مساهمة وهمية ويستولون على أموال المساهمين.

لذلك نستخدم فيما يلي إجراءات تأسيس هذه الشركات كنموذج للإجراءات المعقدة للتأسيس مراحل وخطوات تأسيس الشركة المساهمة:

1- إجراء مجموعة من الدراسات الأولية الفنية والاقتصادية لتقييم فكرة إنشاء هذه الشركة.

2- إذا أثبتت تلك الدراسات إمكانية الاستمرار في المشروع فإن على المؤسسين القيام بتحديد تفاصيل الشركة ابتداء من الأسهم ونوع النشاط

ومكانه ورأس المال المطلوب وعدد الأسهم .. وإعداد النظـام الداخلـي للشركة.

3- التقدم بطلب ترخيص وغالباً ما يكون ذلك لـوزارة التجـارة والصناعـة موضحاً به الأوراق التي يجب على المستثمر إرفاقها.

4- إذا تم الحصول على موافقة أولية لإقامة الشركة يتم الإعلان عن الشركة وطرح أسهمها للاكتتاب العام.

5- إذا كان عدد الأسهم المكتتب بها بمقدار عدد الأسهم المحددة للشـركة أو أكثر يتم المباشرة بإصدار الأسهم وجمع رأس المال أما إذا كـان أقـل مـن ذلك فقد يتم تمديد مدة الاكتتاب أو حتى إعادة النظر في المشروع كلياً.

6- تحديد حصة كل مكتتب من الأسهم وإصدارها وجمع رأس المال والبـدء في استلام قيمتـها وتعتـبر هـذه المرحلـة هـي مرحلـة الوجـود الرسمـي للشركة وتعتبر إيذاناً ببدء العمل بالشركة.

7- يتم عقد اجتماع لحملة الأسهم يسمى بالجمعية العامة حيث يتـم دعـوة مجموع حملة الأسهم وذلك بقصد مراجعـة إجـراءات التأسـيس وإقـرار خطة العمل وانتخاب مجلس الإدارة من بين حملة الأسهم.

8- مباشرة مجلس الإدارة لأعماله وتعيين الإدارة العليا للشركة.

9- تبدأ الإدارة العليا للشركة في مباشرة نشـاطها بتوفـير مسـتلزمات عمـل الشركة مـن مبـاني وأجـهزة وعـاملين وغـيرهم ثـم يبـدأ إنتـاج السـلع والخدمات التي أقيمت الشركة لإنتاجها.

مفهوم وظائف المنظمات:

عند حديثنا عن الوظائف يجب أن نفرق بين الحالات الآتية:

أ- الوظيفة بمعنى Job [1]:

وهي تعني وظيفة شخص معين أي أنها عدداً من المهمات التي تسند إلى فرد معين ولها مسمى رسمي وواجبات وحقوق ومن أمثلة ذلك وظيفة محاسب أو مدير عام أو سكرتير فكل وظيفة من هذه الوظائف ينطوي على أسم وظيفة وعلى عدد من المهام التي على من يشغل الوظيفة القيام بها وهذا المصطلح دائم الاستخدام في إدارة الموارد البشرية حيث يتم التفرقة بين ثلاثة أنواع من هذه الوظائف وهي[2]:

1- الوظيفة المنفردة وهي تلك الوظيفة التي ليس لها علاقة ترابطية مع الوظائف الأخرى وإنما ارتباطها يكون بجهة محددة مثل وظيفة مهندس التدفئة والتبريد.

2- الوظائف المتعددة مثل وظائف تسجيل المراسلات حيث ترتبط مع الوظائف التي تتفرع من الوظيفة الرئيسية.

3- الوظيفة المركبة وهي ذات التركيب الهرمي كوظيفة الأبحاث فهي تبدأ من رئيس أبحاث وباحث ومساعد باحث وهكذا.

ب- الوظائف الإدارية:

وهي تلك الوظائف التي يمارسها المديرون والتي قد يطلق عليها أحياناً لفظ العملية الإدارية وهنا ينبغي التفرقة بين المصطلحين التاليين:

---

(1) د. سعاد نائف برنوطي - الأعمال- الخصائص والوظائف الإدارية- مرجع سبق ذكره ص 156!

(2) د. خالد عبد الرحيم الهيتي - إدارة الموارد البشرية- دار ومكتبة الحامد للنشر عمان - 1999، ص 101.

- مصطلح Management وتعني وظائف **الإدارة في المستويات التنفيذية** العاملة في منظمات الأعمال.
- مصطلح Administration وتعني **مهام الإدارة في المستويات الإدارية العليا** العاملة في المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربحية.

ونحن في هذا المرجع نركز على مهام الإدارة في المستويات التنفيذية العاملة في منظمات الأعمال Management وهذه المهام تتميز بما يلي:

1- الرسمية فهذه المهام تمارس داخل منظمات معترف بها كما يمارسها أفراد يشغلون مناصب إدارية لهم سلطات وعليهم مسؤوليات.

2- الاستمرارية بمعنى أن ممارسة هذه الوظائف تظل قائمة ومستمرة طيلة حياة المنظمة.

3- العدالة بمعنى أن ممارسة تلك الوظائف بالشكل الذي يحقق الكفاءة المرجوة منها يتطلب توافر قدر من العدالة سواء عند التخطيط أو عند التحفيز أو عند الرقابة على العاملين.

4- الوضوح بمعنى أن ممارسة تلك الوظائف يتطلب الوضوح في تحديد الأهداف وعند تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.

5- التوازن ونقصد به ضرورة توزيع الجهد بين الأنشطة المختلفة فلا نهتم بوظيفة دون أخرى أي لا نهتم مثلاً بالتخطيط على حساب التنظيم.

6- التسلسل حيث يقضي ممارسة تلك الوظائف أن يكون هناك تسلسلاً في توصيل المعلومات بما يضمن وصولها في الوقت المناسب كما يجب أن يكون هناك تسلسلاً في إصدار القرارات والأوامر بما يمنع تضاربها.

ويوضح الجدول التالي أمثلة لوظائف المديرين في منظمات الأعمال.

جدول رقم (4)

وظائف المديرين في منظمات الأعمال

وظائف المديرين بشكل إجمالي	وظائف المديرين بشكل تفصيلي
- تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة	- تحديد الأهداف - رسم السياسات - إعداد الجداول الزمنية - اتخاذ القرارات - القيادة - التحفيز - الإرشاد - قياس الأداء - تشخيص المشكلات - تصميم الهيكل التنظيمي

ج - الوظيفة بمعنى :Function

وهي تعني وظيفة المنظمة ككل ويقصد بها مجموعة الفعاليات والنشاطات الضرورية لبقاء المنظمة وتتكون كل وظيفة من مجموعة من الوظائف والفعاليات الفرعية وكلما كانت المنظمة أكبر كلما تطلب ذلك الاهتمام بالفعاليات التفصيلية لكل وظيفة بل قد يتطلب الأمر وجود دوائر وأنظمة فرعية تتخصص في تنفيذ كل منها.

هذا وقد حددت مدرسة العمليات الإدارية وظائف المنظمة كما يلي:

1- وظيفة العمليات والإنتاج أي خلق السلع والخدمات.

2- وظيفة التسويق أي تصريف وبيع المنفعة والخدمة التي تنتجها.

3- وظيفة التمويل وتتعلق بتوفير الأموال الضرورية لضمان سير العملية الإنتاجية.

4- التوظيف وتتعلق بتوفير الجهد البشري الضروري للعمل.

5- الشراء أي كل ما يتعلق بتوفير مستلزمات الإنتاج في الوقت والمكان وبالسعر والجودة المناسبين.

6- التخزين أي كل ما يتعلق بتخزين السلع بما يضمن استمرارية العملية الإنتاجية ومن ثم تحقيق رضا المستهلك.

7- المعارف والمعلومات وهي ما يتعلق بالحصول على المعارف والمعلومات الضرورية لإقامة المنظمة وتشغيلها.

أما مدرسة النظم فقد حددت هذه الوظائف على النحو التالي[1]:

1- اقتناء والحصول على الموارد والمدخلات وهذه الموارد والمدخلات تشمل الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية.

2- الحفاظ على هذه الموارد والمدخلات وصيانتها بما يضمن تسويقها.

3- تحويل المدخلات إلى مخرجات (وهو ما يقابل العمليات والإنتاج).

4- ضبط الكل وتوجيهه وهو الإدارة.

وعلى أي حال فإن كل واحدة من هذه الوظائف الأساسية تتفرع عنها مجموعة كبيرة من الوظائف الفرعية ونحن في الصفحات القادمة سوف نتعرض لهذه الوظائف بشتى من التفصيل.

---

(1) د. سعاد نائف برنوطي - الإدارة- مرجع سبق ذكره ص 180 وما بعدها.

الفصل الثاني

وظيفة الإنتاج

الفصل الثاني

وظيفة الإنتاج

- **المفهوم:**

ينظر إلى وظيفة الإنتاج على أنها "**ذلك النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى تحويل أنواع معينة من المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات**"[1]. كما قد ينظر إلى وظيفة الإنتاج على أنها "**تلك الوظيفة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بخلق المنفعة الشكلية والزمانية والمكانية للسلعة**"[2]. **وما سبق يمكن القول بأن وظيفة الإنتاج هي وظيفة فنية**(*) **إدارية**(**) **متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات بدءا من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجمعية أو الفنية عليها والحصول على المخرجات ممثلة بالسلع والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع.**

هذا وقد يطلق على هذه الوظيفة لفظ وظيفة الإنتاج أما البعض الآخر فإنه يطلق عليها لفظ العمليات وهنا تجدر الإشارة إلى ما يلي:

---

(1) د. حسن أحمد توفيق وآخرون- إدارة المنشآت الإنتاجية- مكتبة الزقازيق- ج. م. ع، 1981، ص38.

(2) Aple Yday. (Operations management course) southern methodist university, 1993. P. 15

(*) الجوانب الفنية في وظيفة الإنتاج تتمثل فيما يلي:

1- قرار اختيار موقع المصنع
2- قرار تصميم أبنية المصنع
3- قرار تصميم التسهيلات
4- قرار تصميم العمل
5- قرار المستوى التكنولوجي
6- قرار تصميم وتطوير المنتوج

(**) الجوانب الإدارية في وظيفة الإنتاج تتمثل فيما يلي:

1- تخطيط الإنتاج
2- تنظيم وظيفة الإنتاج
3- الرقابة على الوظيفة الإنتاجية

- إن مصطلح الإنتاج يشير إلى الإنتاج المادي الذي تقدمه المنظمات الصناعية فقط غير أنه مع بداية عقد الخمسينات طبقت قواعد ومبادئ وظيفة الإنتاج المادي على الإنتاج الخدمي أيضاً واتفق على تسمية تلك الوظيفة باسم إدارة العمليات ولتمثل بذلك كل من الإنتاج المادي والخدمي في آن واحد[*].

- **الأنشطة الفرعية لوظيفة الإنتاج:**

تتمثل الأنشطة الفرعية لوظيفة الإنتاج فيما يلي[1]:

أ- الأبعاد الفنية للعمل أي الجوانب الفنية لما تسعى المنظمة لإنتاجه أو تقديمه من خدمات.

ب- المرافق المادية للعمل وهي كل ما يتعلق بمكان وموقع العمل وتجهيزاته المادية من مكائن ومعدات وأجهزة.

ج- المواد الأولية للعمل وغيره من المستلزمات التي توكل إدارة المشتريات بتوفيرها.

د- تحديد ومراقبة مواصفات ونوعية المنتوج[**].

هـ- التخطيط للإنتاج أي وضع خطط تفصيلية لما يتم إنتاجه.

و- الرقابة على الإنتاج أي مراقبة سير العمل اليومي للتأكد أن ما تم مطابق لما هو مطلوب.

(*) ينبغي التنبيه هنا إلى أن وظيفة الانتاج تركز على جانب عرض السلع أما وظيفة التسويق فإنها تركز على جانب الطلب الخاص بالسلع والخدمات وإن كليهما يخلقان كافة المنافع المطلوبة للمنتج وهي المنافع الزمانية والمكانية والشكلية والحيازية أما باقي الوظائف الأخرى من أفراد وتمويل فإن مهمتها تقتصر على توفير العناصر اللازمة للإنتاج.

(1) د. سعاد نائف برنوطي – الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية- دار وائل للطباعة والنشر- عمان 2001، ص 162 وما بعدها.

(**) لاحظ أننا قد نستخدم لفظ (منتوج) للإشارة إلى السلع المادية والخدمات معا.

ز- البحث والتطوير أي إجراء الدراسات والتجارب لتغيير المنتوج وتحسينه حسب رغبات المستهلكين.

هذا ومما تجدر الإشارة إليه أنه **يختلف تنفيذ تلك الوظائف الفرعية من منظمة لأخرى نتيجة لعدة عوامل نذكر منها:**

أ- طبيعة نشاط المنظمة حيث تختلف تنفيذ تلك الوظائف اختلافاً جذرياً بين المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية فتأدية هذه الوظائف يكون أكثر تعقيداً في مجال الصناعة عنه في التجارة أما في المجال الخدمي فالأمر هنا متوقف على نوع الخدمة فعمليات النقل الجوي مثلاً أكثر تعقيداً من النقل البري وهكذا.

ب- عدد المنافع المختلفة التي تنتجها وتبيعها المنظمة فمثلاً قد تكون عدد المنافع قليلة وبسيطة في شركة تصنيع ملابس إذا كانت تنتج نوعاً واحد من الملابس مثل الملابس الولادي ولكن الأمر يزداد صعوبة إذا قامت الشركة بإنتاج ملابس ستاتي ورجالي وكذا الجوارب والقبعات.

ج- النظام الإنتاجي المتبع سواء كانت إنتاج حسب الطلب أو إنتاج دفع أو عمليات مستمرة حيث يؤثر ذلك النظام في تفاصيل تنفيذ تلك الوظائف الفرعية.

- **خصائص وظيفة الإنتاج[1]:**

تتميز وظيفة الإنتاج بمجموعة من الخصائص أهمها:

1- إنها وظيفة اجتماعية تقوم على العمل الجماعي لأبناء المجتمع في إطار المنظمات الإنتاجية والخدمية.

2- أنها وظيفة اقتصادية تقوم على توصيف عناصر الإنتاج واستغلالها من أجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية لأبناء المجتمع.

---

(1) د. عيد عريفح وآخرون - وظائف منظمات الأعمال- منظور نظمي دار زهران للنشر والتوزيع- عمان 2002، ص 104.

3- أنها وظيفة إدارية تقوم على مبادئ وأسس العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة النظام الإنتاجي.

4- أنها وظيفة رئيسية تشتق من المهمة الرئيسة للمنظمة سواء كانت المنظمة صناعية أو خدمية.

5- أنها وظيفة محورية بمعنى أن باقي وظائف المنظمة تشتق منها.

6- أنها وظيفة فنية فهي تقوم على مبدأ تقسيم العمل وتحقيق التخصص في النظام الإنتاجي.

- **أهداف وظيفة الإنتاج:**

تهدف وظيفة الإنتاج إلى تحقيق ما يلي[1]:

1- إنتاج السلعة بالمواصفات المحددة.

2- ضمان الجودة المناسبة.

3- تحقيق أقل تكلفة إنتاج ممكنة.

4- إتمام إنتاج السلعة في الوقت المحدد.

5- إنتاج الكميات المطلوبة من السلعة في حدود الطاقة الإنتاجية والطلب المتوقع على السلعة.

*** مفهوم إدارة الإنتاج:**

إدارة الإنتاج هي **الإدارة المسؤولة عن تصميم وتشغيل والرقابة على أنشطة النظم الإنتاجية** وذلك عن طريق القيام بمجموعة من الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية الكفايات البشرية ورقابة لجميع أنشطة النظم الإنتاجية **وتتميز هذه الإدارة بالخصائص التالية:**

---

(1) د. فتحي محرم- إدارة الإنتاج وإنشاء المشروعات الصناعية- مكتبة الجلاء الجديدة المنصورة، 1991، ص 142.

1- تطبيق مبدأ التخصص وذلك بهدف خفض تكاليف الإنتاج وارتفاع مستوى جودته.

2- التوسع في استخدام الآلات أي استخدام أكبر قدر ممكن من القوة الآلية مقارنة بالقوة البشرية.

3- استخدام بحوث العمليات في المجال الصناعي بما يحقق:

أ- جدولة سير المواد من قسم لآخر.

ب- تقليل مقدار الوقت الضائع من العمليات الإنتاجية.

ج - تخطيط الإنتاج بما يسهم في خفض التكاليف.

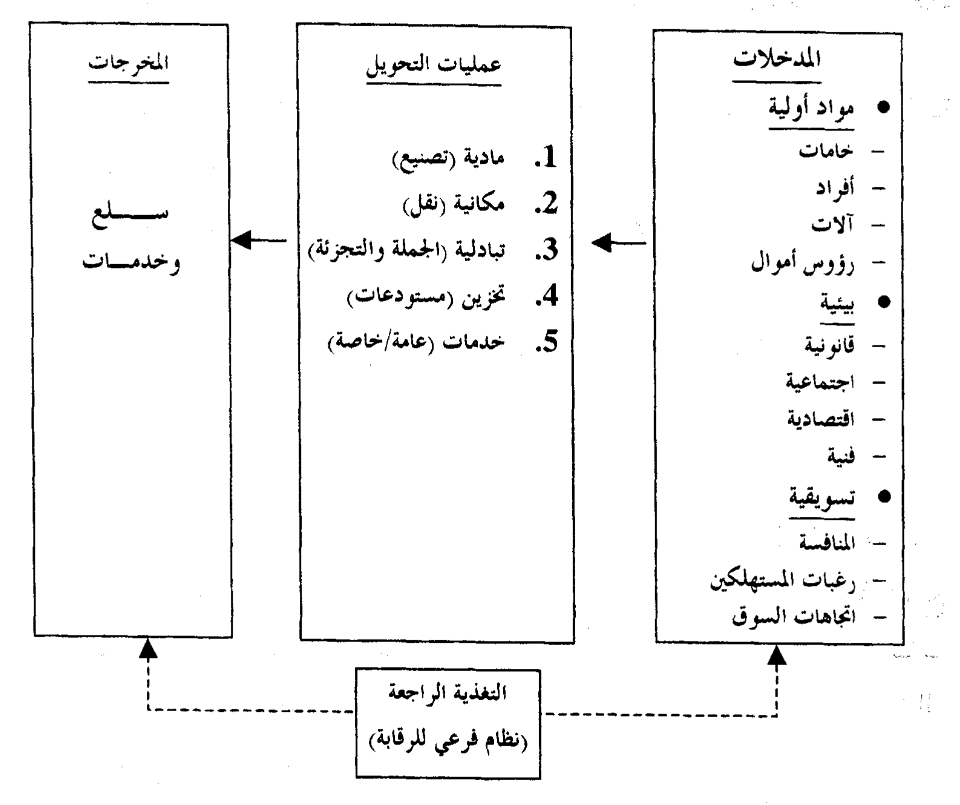
- **النظام الإنتاجي:**

يعرف النظام الإنتاجي بأنه "**ذلك النظام الذي يهدف إلى تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات**" وهذا النظام هو صفة فنية إدارية تجمع بموجبها عناصر الإنتاج (من آلات وأفراد ومعدات ..) وتجري عليها عمليات تحويلية تخلق بموجبها مجموعة من المخرجات "سلع وخدمات" والشكل التالي يوضح نموذج مبسط للنظام الإنتاجي ويظهر فيه ارتباط المدخلات مع النظام الفرعي للعمليات التحويلية والمخرجات والنظام الفرعي للرقابة[1].

(1) Richerd B. chase Nicholes. Aquiemo Procluction and operations management that Irwin Nicgraw -Hipp, Newyork, 1995, p. 5

شكل رقم (9)

النظام الإنتاجي[1]



ومن الشكل يجب ملاحظة الآتي:

1- أنه يمكن النظر إلى النظم الإنتاجية على أنها نظام كلي أو نظام فرعي من نظام أكبر هو المنظمة ككل.

2- ونظرا لأن تركيزنا في هذا الجزء سوف ينصب على العمليات التحويلية الداخلية للنظام الإنتاجي فسوف يتم النظر إلى الأنظمة الإنتاجية على أنها نظام كلي **ومن ثم يجب الانتباه إلى المفاهيم التالية:-**

---

(1) د. سونيا محمد البكري- إدارة الإنتاج والعمليات- مدخل النظم- الدار الجامعية- الإسكندرية 2001، ص 40.

أ- النظام الفرعي للعمليات هو ذلك النظام المكلف بتحويل المدخلات إلى **المخرجات ويطلق عليه تجاوزا لفظ النظام الإنتاجي**.

ب- النظام الفرعي للرقابة وهو ذلك النظام المختص بتجميع المعلومات عن المخرجات لأغراض القيام بالعمليات التصحيحية كلما لزم الأمر ويطلق على ذلك النظام لفظ التغذية المرتدة أو العكسية.

- **أنواع النظم الإنتاجية:**

أ- نظام إنتاج الطلبيات الخاصة (نظام إنتاج الشغلة):

وبموجب هذا النظام يتم إنتاج سلعة أو سلع معينة أو أجزاء من سلعة لغرض **سد احتياجات مجموعة صغيرة من المستهلكين النهائيين أو الصناعيين** وتكون الكميات المنتجة في هذه الحالة محدودة نسبيا وتختلف المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج ومواصفاتها من طلبية لأخرى كما أن وسائل الإنتاج (الآلات) تكون غير متخصصة (أي ذات غرض عام) أما عن الأيدي العاملة هنا فإنها تكون متخصصة وظيفيا أما فنيا فإنها تكون غير متخصصة بعمل محدد واحد مما يتطلب مستوى عال من المهارة الفنية.

ويحتوي النظام الإنتاجي هنا على ثلاثة أنظمة إنتاجية فرعية هي:

1- إنتاج كميات محدودة من السلع أو الأجزاء لفترة زمنية معينة ولمرة واحد في السنة.

2- إنتاج كميات محدودة من السلع أو الأجزاء لفترات زمنية متعددة ومتقطعة. وفقا لاحتياجات المستهلك.

3- إنتاج كميات محددة من السلع أو الأجزاء لفترات زمنية متعددة ومنتظمة نسبيا.

ب- نظام الإنتاج طبقا للمجموعات (نظام الإنتاج المتقطع):

وبموجب هذا النظام يتم إنتاج مجموعة من السلع أو الأجزاء المتشابهة من الناحية الفنية **لسد احتياجات مجموعة كبيرة نسبيا من المستهلكين لفترات زمنية**

محددة أو لسد احتياجات طلب مستمر للسلع أو الأجزاء ذات العلاقة وهنا لا بد أن يتوافر للنظام المقدرة على إنتاج تلك السلع بصفة مستمرة وكلما دعت الحاجة إلى ذلك كما أنه لا يكون هناك حاجة إلى إعادة ترتيب وسائل الإنتاج كلما تم استلام طلبية جديدة وأما عن وسائل الإنتاج فهي هنا من النوع المتخصص والعمالة أيضا تكون عمالة ماهرة ومتخصصة ويمكن تقسيم ذلك النظام إلى ثلاثة أنظمة فرعية هي:

1- إنتاج مجموعة من السلع أو الأجزاء مرة واحدة فقط خلال فترة زمنية محددة.
2- إنتاج مجموعات من السلع أو الأجزاء خلال فترات زمنية غير منتظمة نسبيا وذلك وفقا لاحتياجات المستهلكين.
3- القيام بالإنتاج خلال فترات زمنية منتظمة بسبب الحاجة المستمرة للسلع أو الأجزاء.

ج- نظام الإنتاج المستمر:

وفقا لهذا النظام يتم إنتاج سلعة واحدة أو جزء معين من السلعة أو أجزاء متماثلة **بكميات كبيرة وبصورة متواصلة لسد احتياجات قائمة للمستهلكين** وهنا لا يتدخل المستهلك في تحديد مواصفات المنتوج كما تكون وسائل الإنتاج المستخدمة متخصصة للغاية والعمالة تكون على درجة عالية من التخصص كما أن مستوى المهارة يكون محدود ويعتبر هذا النظام من الأنظمة الإنتاجية غير المرنة لأنه في حالة انخفاض الطلب على السلعة المنتجة يكون من المتعذر إنتاج سلعة أخرى بديلة دون اقتناء وسائل إنتاج جديدة وكذا يتطلب الأمر تدريب العاملين على العمليات الصناعية الجديدة[1].

---

(1) د. فؤاد الشيخ سالم- إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي- دار مجدلاوي للنشر والتوزيع- عمان 1983، ص 40.

تخطيط العمليات الإنتاجية

المقصود بتخطيط العمليات الإنتاجية هو "**التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام الإنتاجي أن يقدم المنتوج بمستوى الجودة المطلوب والكمية وبالتكلفة المحددة**" وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي[1]:

- **أولا: تحديد العمليات الصناعية:**

في هذه المرحلة يتم اختيار وتوصيف العملية الإنتاجية في مراحلها المتتابعة ويعبر عن هذه المراحل في شكل مخطط سريان العمليات للمنتوج وهذا المخطط هو الذي يحدد العمليات الواجب إجراؤها للحصول على السلع المطلوبة وعلى ذلك يمكن معرفة التسهيلات المطلوبة لتحقيق حجم الإنتاج المستهدف وكذا طبيعة المشاكل التي تمر بها العملية الإنتاجية إن وجدت.

- **ثانيا: اختيار الآلات والمعدات:**

يتوقف الاختيار السليم للآلات والمعدات على كثير من العوامل الواجب مراعاتها ومنها:-

1- مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي والفني.
2- الملائمة لمساحة الأرض المتاحة لإقامة المصنع.
3- تدعيم القدرة التنافسية للمشروع.
4- الوفر في التكاليف الاستمارية وتكاليف التشغيل.
5- التناسب مع ظروف العمالة ومستوى مهارتها.
6- تحقيق الشروط الفنية للإنتاج وذلك يتطلب:

أ - تصميم الرسوم الهندسية وتحديد المواصفات الخاصة بالسلعة.

---

(1) د. محمد الصيرفي- دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات- دار الفكر للطباعة والنشر عمان 2002، ص 138 وما بعدها.

ب- تحديد المواصفات الخاصة بالمواد التي يتكون منها تصنيع السلعة.

ج- الحصول على التكنولوجيا الخاصة بالآلات والمعدات المزمع شراؤها.

د - تحديد حجم الإنتاج المطلوب.

هـ- وضع دليل سريان التشغيل ومواصفات التسلسل التشغيلي لمختلف عمليات الإنتاج.

و- وضع دليل شامل لمختلف العمليات المطلوب إجراءها حسب نوع المعدة أو الآلة.

ز- تقدير الوقت المطلوب لعمليات الإنتاج.

- **ثالثا: ترتيب الآلات:**

يقصد بترتيب الآلات **اختيار الموقع النسبي لكل ماكينة** وكذا الأعمال أو الأنشطة الأخرى التي تعتبر جزء من العمليات ضمن المصنع الواحد وذلك بهدف:-

1- تقليل الاحتياجات المصاحبة لنقل المواد أو تنقلات الأفراد.

2- تقليل تكلفة النقل.

3- الاستخدام الفعال للقوى العاملة.

4- تسهيل التنسيق والاتصالات المباشرة ومن ثم تسهيل العملية الرقابية.

- **طرق ترتيب الآلات:**

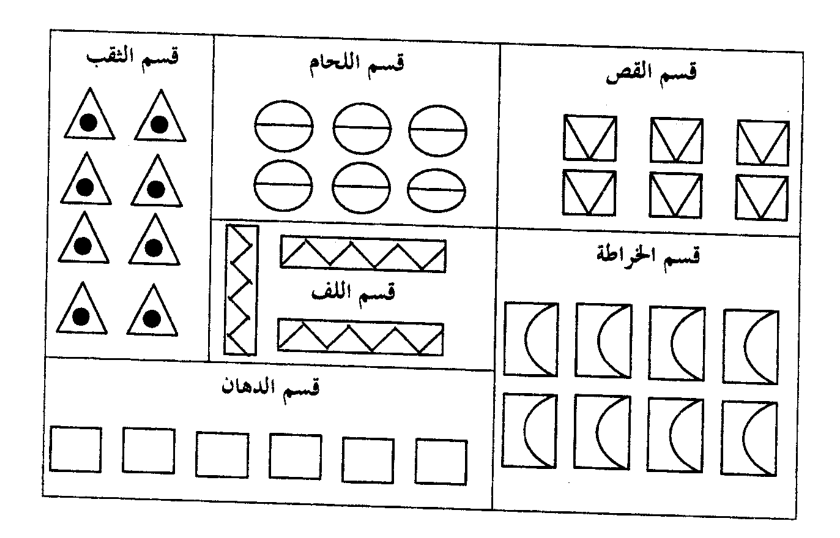
لتحقيق الأهداف السابقة فإنه يمكن اتباع أي من الطرق التالية عند ترتيب الآلات:

(1) الترتيب على أساس العمليات:

ويقصد به **تخصيص قسم لكل عملية من عمليات التحول الإنتاجي بحيث** يتكون القسم من عدد متشابهة من الآلات التي تتشابه في الوظيفة التي تؤديها وتختلف في الفترة الإنتاجية وفيما يلي شكلا يظهر هذا النوع من التصميم.

شكل رقم (10)

التصميم حسب العملية[1]



(2) الترتيب على أساس المنتج:

ويقصد به ترتيب مجموعة آلات **كل منها يؤدي عملية تكمل العملية التي تمت في المرحلة السابقة بحيث** يبدأ الخط بالمادة الخام وينتهي بالمنتج النهائي وفيما يلي شكلا إيضاحيا لهذا النوع من التصميم.

---

(1) د. عيد عريفج وآخرون- وظائف المنظمات- مرجع سبق ذكره، ص 121.

شكل رقم (11)

التصميم حسب المنتج[1]

دخول

خروج

رابعا: تحديد المساحة(*) المطلوبة لمحطات(**) تشغيل معدات الإنتاج:

وعند تحديد هذه المساحة ينبغي مراعاة ما يلي:

1- المواصفات الفنية للمعدة وذلك من حيث الطول والعرض والارتفاع أثناء فترة التشغيل والتوقف.

2- المساحة المطلوبة لتحركات العامل لمباشرة عمله.

3- المساحة المطلوبة لوضع الخامات وتدفقها.

4- مساحة الممرات اللازمة لوصول معدات النقل والتفريغ للخامات والمنتجات من والى محطة التشغيل.

5- المساحة المطلوبة للأدوات المساعدة اللازمة للإنتاج.

---

(1) المرجع السابق، ص 121.

(*) يقصد بالمساحة هنا تلك المساحة اللازمة لتركيب الآلات والمعدات المختلفة بالإضافة إلى أدوات العمل الضرورية التي تستخدم لأداء عمليات إنتاجية أو خدمية معينة.

(**) يقصد بمحطة التشغيل مجموعة من المعدات التي يتولى أدائها عامل واحد أو مجموعة من العمال المتكاملين.

خامسا: تقدير المساحة المطلوبة لمستلزمات الإنتاج:

أ- **تقدير المساحة المطلوبة للأعمال المكتبية** حيث ينبغي أن تتناسب من حيث المساحة والأدوات المساعدة والأثاث. والترتيب مع أهمية تلك المكاتب.

ب- **تقدير المساحة المطلوبة للمخازن** وهنا ينبغي الإشارة إلى أنه يجب أن تكون نظرة مسؤول تخطيط المخازن نظرة طويلة المدى مع توقع حجم الإنتاج التشغيلي وما يتضمنه من عمليات تخزين كما أنه يجب ملاحظة أنه عند تحديد تلك المساحات لا نكتفي بتحديد السطح الذي تشغله الأصناف المخزونة من أرض المخزن ولكن نحتاج أيضا إلى تحديد الارتفاع وذلك لكي نصل إلى الحجم المطلوب بالأمتار المكعبة.

سادسا: تقدير الاحتياجات من المواد:

ونحن **نقصد بذلك تلك الطرق الفعالة لجدولة الإنتاج عندما يكون مرتبطا بالطلب** حيث يفيد التخطيط هنا في تقليل مستوى الاستثمار في المخزون الصناعي إلى الحد الذي يمكن إدارة المنظمة الصناعية من تلبية متطلبات جداول الإنتاج الرئيسة هذا **ويحتاج التخطيط السليم هنا إلى ما يلي:-**

أ- تحديد الهيكل الفني للمنتج أي المخطط البياني الذي يحتوي على كافة الأجزاء والتجاميع الفرعية والمواد الأولية الداخلة في تكوين المنتج النهائي.

ب- حساب المهل الزمنية أي الفترة الزمنية المحصورة بين تاريخ طلب المنتج وتاريخ تجهيز المنتج للمستلم.

ج- تحديد تاريخ إصدار أمر الإنتاج الفعلي.

د- جدول الإنتاج الرئيسي الذي يتم إعداده استنادا على خطة الإنتاج.

وفي نهاية حديثنا عن تخطيط العمليات الإنتاجية تقدم فيما يلي نموذجا لنظام تخطيط تلك العمليات

شكل رقم (12)

نظام تخطيط العمليات الإنتاجية [1]

المدخلات

1- معلومات عن المنتج
- تصميم المنتج
- حجم المنتج

2- الظروف البيئية
- احتياجات الجودة
- اختبار درجة التكنولوجيا
- الشروط الملائمة لتسويق المنتج

3- معلومات عن نظام الإنتاج
- توافر الموارد
- اقتصاديات الإنتاج
- الخدمة التكنولوجية

عمليات التحويل

1- دراسة تصميم المنتج
- تحديد مواصفات المنتج
- تحديد الخامات البديلة
- تحديد طرق التجميع البديلة

2- دراسة العملية الإنتاجية
- الخطوات التكنولوجية الرئيسة
- خطوات التكنولوجيا الفرعية

3- دراسات خاصة بإجراءات وخطوات الانتاج
- تتابع الإنتاج
- مواصفات الإنتاج
- احتياجات الموارد البشرية
- اتخاذ قرار الشراء أو التصنيع

4- دراسة الامكانيات المتاحة
- التصميمات المختلفة للمباني
- الترتيب الداخلي للتسهيلات الإنتاجية

المخرجات

1- العمليات الفنية
- تحديد الخطوات الخاصة بالعمليات الإنتاجية
- تتابع خطوات العمليات الإنتاجية

2- التسهيلات الإنتاجية
- تقسيم المباني
- الترتيب الداخلي للتسهيلات الإنتاجية
- اختيار المعدات

3- تقديرات الموارد البشرية
- تحديد الاحتياجات من العمالة
- تحديد مستويات المهارة المطلوبة
- تحديد عدد ومستويات الإشراف

النظام الفرعي للرقابة

---

(1) د. سونيا محمد البكري- إدارة الإنتاج والعمليات- مدخل النظم- مرجع سبق ذكره، ص 231.

تنظيم الوظيفة الإنتاجية

لما كانت العملية الإدارية تتبلور أساسا في اتخاذ القرارات وفي مجال إدارة الإنتاج فإن الإداري يقوم باتخاذ القرارات بصدد مجموعتين أساسيتين من القضايا هما[1]:-

أ - **المجموعة الأولى** تتعلق بتقييم النظام الإنتاجي بدءا من تحديد نوع السلعة المنوي إنتاجها وطبيعتها ومرورا باختيار الموقع للمصنع وتحديد طرق الإنتاج ووسائله وانتهاء باستخدام أساليب تقنية جديدة في العملية الإنتاجية.

ب- **المجموعة الثانية** من المشاكل تتعلق بتخطيط وتنظيم الرقابة على العملية الصناعية وتحليلها وأحكامها بهدف توزيع الموارد البشرية والمادية بين أفضل الاستخدامات المتاحة.

وتبرز أهمية التنظيم في كلتا المجموعتين من المشاكل وذلك لكونه وظيفة إدارية تهتم بتحقيق الأهداف الموضوعة للمنظمة **وعلى ذلك يمكن القول أن الغرض الأساسي من إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج يتمثل فيما يلي:-**

1- تهيئة مستلزمات بناء نظام متكامل وكفؤ لإنتاج السلع وذلك طبقا لطبيعة السلعة ومواصفاتها ووفقا لطبيعة العمليات الصناعية وحجم الإنتاج المتوقع.

2- تهيئة مستلزمات بناء نظام للاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية من المنظمة الأمر الذي يسهم في تيسير تدفق الأوامر والتعليمات والتوجيهات للعاملين وتقديم التقارير بغية متابعة إنجاز المهمات.

3- تهيئة مستلزمات تحقيق التقدم والإبداع للعاملين كافة وذلك من خلال تمتع ذلك الهيكل بدرجة عالية من المرونة التي تسمح بحرية التصرف.

(1) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون- إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي- مرجع سبق ذكره، ص 126.

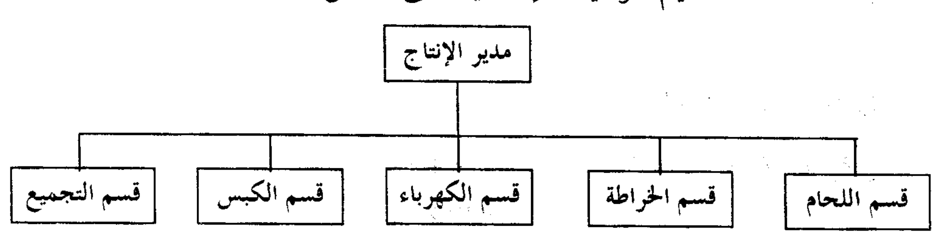
هذا ويلاحظ أن هناك عاملين رئيسين يتم بموجبهما اتخاذ القرارات الخاصة بتكوين الوحدات الإنتاجية وهما:

أ- تكوين الوحدات الإنتاجية في ضوء تجميع العمليات أو ما يسمى بتوزيع العمليات:

وهنا يتم تخصيص قسم لكل عملية من عمليات التحول الإنتاجي بحيث يكون متخصصا بعملية واحدة أو مجموعة من العمليات المتماثلة من الناحية الفنية كالعمليات المتعلقة بالتقطيع تعهد إلى قسم التقطيع والعمليات المتعلقة باللحام تعهد إلى قسم اللحام وهكذا ويسهم الشكل التالي في إيضاح ما سبق.

شكل رقم (13)

تنظيم الوظيفة الإنتاجية على أساس العمليات



هذا ويعاب على الشكل التنظيمي السابق أن الإدارة تحتاج إلى قدر كبير من التنسيق بين الوحدات الإدارية لكي يعمل النظام بكفاءة كما أن عنصر التكلفة والوقت لا يأخذان أولوية متقدمة عند بناء هذا الهيكل.

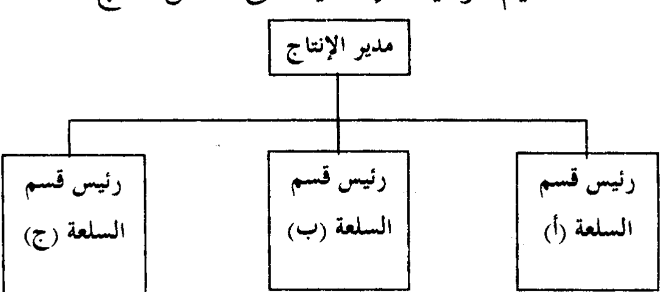
ب- تكوين الوحدات الإنتاجية في ضوء تجميع المنتجات أو ما يسمى بالتوزيع على أساس المنتج:

في ظل هذا النوع من التوزيع تعهد مسؤولية إدارة النظام الإنتاجي إلى إداري واحد ويمنح جميع الصلاحيات للقيام بهذه المهمة وهذا النوع من التنظيم يتميز بالارتباط الوثيق لعناصر الرقابة على التكاليف ومواعيد التسليم والجودة مما يجعل المنظمة مضبوطة لأداء عملها بفعالية ولكن يعاب على هذا التنظيم افتقاره إلى

مرونة الأفراد الذين يتسمو بدرجة عالية من التخصص ويظهر الشكل التـالي هـذا النموذج من التنظيم

شكل رقم (14)

تنظيم الوظيفة الإنتاجية على أساس المنتج



- **المركزية واللامركزية في الوظيفة الإنتاجية:**

حيث يوجد هنا بعض المنظمات التي تفرض درجة عاليـة مـن المركزيـة علـى جميع العاملين مع تفويض صلاحية اتخاذ القرارات إلى أقل عدد ممكن من الإداريين في المستويات الإدارية الوسطى والعمليـات في حـين أننـا نجـد أن هنـاك منظمـات أخرى تسمح بدرجة عاليـة مـن اللامركزيـة في أحكـام الرقابـة واتخـاذ القـرارات الإدارية **غير أننا بصفة عامة نفصل أن يتميز الهيكل التنظيمي بدرجـة مناسـبة مـن المرونة تسمح بتحقيق ما يلي:-**

1- سرعة اتخاذ القرارات.
2- السماح للقيادات العليا للتفرغ لمعالجة القضايا الإدارية الأكثر أهمية.
3- توزيع المسؤوليات الإدارية على أكبر عدد ممكن من الإداريين الأمر الذي يجعل العملية الإدارية أكثر سهولة.
4- تنمية روح الولاء لـدى العـاملين مـن خـلال تفويـض السـلطة وتوزيـع المسؤوليات.

- **التداخل بين وظيفة الإنتاج والوظائف الإدارية الأخرى:**

إذا كانت **وظيفة الإنتاج** تسعى إلى تحقيق عدة أهداف خاصة متمثلة في تقليل تكلفة الإنتاج وتخفيض وقت توقف الإنتاج والمحافظة على مستوى معين من الإنتاج وتنميط تصميم المنتجات فإن **وظيفة التسويق** تسعى إلى تعظيم وزيادة عدد الوحدات المباعة من السلع والخدمات وتعظيم الحصة السوقية وتطوير تصميم المنتجات وفقا لرغبات وحاجات المستهلك وكذا تعمل **وظيفة التمويل** على تعظيم أرباح المنظمة وتقليل المخاطر المالية والمحافظة على السيولة وكذا المحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها .. غير أنه يلاحظ أنه إذا حاولت كل وظيفة تعظيم أهدافها الفرعية دون النظر إلى الوظائف الأخرى فلا بد أن يحدث نوعا من التعارض مع الوظائف الأخرى بما يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم **يصبح من الضروري أن تتواجد علاقة تبادلية بين هذه الوظائف الثلاث وأن تتصف هذه العلاقات بالتكامل والتعاون والتنسيق حتى يمكن ضمان تحقيق أهداف المنظمة.**

الرقابة على الوظيفة الإنتاجية

المقصود بالرقابة "**مجموعة الأساليب والتكتيك المستخدم لجدولة ومراقبة العمليات الإنتاجية خلال العمل اليومي للتأكد من تحقق خطط الإنتاج**" وتشمل وظيفة الرقابة متابعة سير العمل للتأكد من التنفيذ الفعلي لخطة الإنتاج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا حدث أي تأخر أو تعطل ومن ثم فإن الرقابة هنا تهدف إلى[1]:-

1- تحديد مكان تنفيذ الأعمال الحالية.
2- التأكد من كفاية المواد الأولية والطاقة الإنتاجية المطلوبة.
3- ضمان أعلى كفاءة تشغيلية للمكائن وقوة العمل البشري.
4- المراقبة المستمرة للعمليات الإنتاجية.

(1) د. منعم زمرير- إدارة العمليات الإنتاجية- المكتبة الأكاديمية- القاهرة 1992، ص 239.

حتى يمكن ممارسة العمل الرقابي بشكل سليم فإنـه ينبغـي القيـام بعـدد مـن المهام الفرعية والمتمثلة في[1]:-

أ- الإرسال: أي إرسال الأوامر لتنفيذ خطة الإنتاج والتي تتمثل في:-

- إرسال طلبات لسحب المعدات والمواد الأولية.
- إرسال أوامر للعاملين الذين سيقومون بالإنتاج.
- إرسال أوامر لتهيئة المكائن.

ب- المتابعة: وذلك للتأكد من تنفيذ خطة الإنتاج وفق المخطط الزمني المحدد لها وهنا ينبغي تحديد:-

أ- من سيقوم بالمتابعة.

ب- كيف يتم الكشف عن الأعمال المتأخرة.

ج- مراقبة التدقيق الفعلي للمواد وذلك للتأكد من حسن انسـياب العمـل بما يضمن تحقق الإنتاج الفعلي.

---

(1) د. سعاد نائف برنوطي- الأعمال- مرجع سبق ذكره، ص 175.

الفصل الثالث

الوظيفة المالية

الفصل الثالث

الوظيفة المالية

المفهوم:

تعتبر الوظيفة المالية هي أحد أهم وظائف المنظمات على اختلاف أنواعها فبموجبها يمكن تحديد احتياجات المنظمة من الأموال وكذا القيام بإدارة هذه الأموال وبالتالي فنشاط الوظيفة المالية يبدأ من ساعة التفكير في المنظمة حتى انتهاء عمرها الإنتاجي أو الخدمي.

ولقد مرت الوظيفة المالية بمراحل متعددة حتى وصلت إلى وضعها الحالي ففي بداية العشرينات كان اهتمام رجال الأعمال ينصب على عدد من الموضوعات التي شكلت المجالات الرئيسة للوظيفة المالية وهي[1]:

أ - دراسة الأسواق المالية.

ب- زيادة الاهتمام بالبيوتات المالية التي توسعت توسعاً ملحوظاً نتيجة تطبق أشكال الشركات المساهمة.

ج مع تزايد احتياجات المشروع للأموال بدأ التركيز على مفهوم السيولة النقدية ووصف وسائل التمويل الخارجي وظهور دور بنوك الاستثمار.

ومع بداية الثلاثينات ونتيجة الظروف الاقتصادية التي عاشها العالم إبان فترة الكساد العظيم فقد توجه رجال الأعمال للبحث عن الوسائل الكفيلة بحماية المشروعات من الإفلاس لذا تم التركيز مع موضوع السيولة والتصفية وإعادة النظم.

---

(1) د. توفيق حسونة - الإدارة المالية - المطبعة الحديثة - دمشق 1975، ص 11.

وفي الأربعينات وبداية الخمسينات ازداد الاهتمام بالتحليل المالي ودراسة التدفقات النقدية وبأساليب التخطيط المالي والرقابة.

أما في أواسط الخمسينات توجهت الوظيفة المالية إلى الاهتمام بموضوع الاستثمارات وتقيمها وتطبيق الأساليب الرياضية الحديثة للوصول إلى القرار السليم الذي يحقق هدف الاستثمار الأمثل لرأس المال.

وفي فترة الستينات انتقل الاهتمام تدريجياً إلى إدارة الأصول والبحث عن وسيلة لإيجاد معامل الارتباط بين الأصل المعين ومجموع الأصول كوسيلة للوصول إلى الحجم الأمثل والاستخدام الأكثر كفاءة لأصول المنظمة.

وقد تميزت فترة السبعينات وحتى وقتنا الحاضر بالتوسع في استخدام الحاسب الآلي في المجال المالي الأمر الذي أدى إلى حدوث تغيرات جذرية في النواحي التنظيمية والإدارية وهياكل اتخاذ القرارات مما أدى في النهاية إلى فتح آفاق واسعة في مجالات تحليل المشاكل المالية واتخاذ القرارات.

ونخلص من كل ما سبق أن التطور الذي لحق بالوظيفة المالية قد انتقل بها من مرحلة الحصول على الأموال إلى مرحلة إدارة الأموال مع التوسع المتزايد في استخدام النماذج الرياضية في اتخاذ القرارات المالية[1].

وفيما يلي نتعرض لأهم القرارات التي تشكل جوهر الإدارة المالية في منظمات الأعمال[2]:

1- قرار الاستثمار :

يتعلق هذا القرار باختيار هيكل الاستثمار الأمثل سواء من ناحية المقدار أو من ناحية الشكل وهذا القرار لا يركز فقط على اختيار حقيبة الاستثمار وإنما يركز

(1) د. رضوان وليد العمار - أساسيات في الإدارة المالية - مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل - دار المسيرة، عمان 1997، ص 13-15.

(2) د. حمزة محمود الزبيدي - أساسيات الإدارة المالية - مؤسسة الوراق عمان 2001، ص26.

أيضاً على تحديد وبدرجة من الدقة مقدار كل عنصر من عناصر الاستثمار وذلك في ضوء العائد المتوقع والمخاطرة المحتملة.

2- قرار التمويل :

وهو ذلك القرار الذي يتعلق بتحديد وصياغة هيكل التمويل الأمثل والذي يتحقق من خلال المزيج الأمثل لمصادر تمويل استثمارات منظمات الأعمال وذلك في ضوء افتراض أساسي ينص على أنه كلما انخفضت تكلفة التمويل والناتج من خلق المزيج الأمثل لمصادر التمويل كلما ارتفعت القيمة السوقية للسهم هذا ويتركز اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعدة على التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن :-

1- توفيرها في الوقت المناسب.

2- توفيرها خلال فترة زمنية مناسبة.

3- توفيرها بأقل تكلفة ممكنة.

4- استثمارها في المجالات الأكثر فائدة.

وتعزز الإدارة المالية نشاطها التمويلي بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار جملة متغيرات أساسية في اتخاذ القرار التمويلي هي :

1- هيكل التمويل المطلوب. 2- المرونة.

3- التكلفة. 4- الزمن.

حيث تشكل هذه المحددات الأبعاد الرئيسية لاتخاذ القرار المالي.

- **أهداف الإدارة المالية :**

يتمثل **الهدف الرئيسي للإدارة المالية في ضمان استمرار المنظمة وذلك بحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية** ويتطلب تحقيق ذلك الهدف الرئيسي تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتمثل فيما يلي :

أ- زيادة القيمة السوقية للمنظمة (تعظيم القيمة السوقية للسهم)

وقد يعرف هذا الهدف باسم **مضاعفة ثروة المنظمة** أو القيمة الحالية للمنظمة ونحن نقصد بالقيمة هنا المكون المادي لأصول المنظمة أي أن الإدارة المالية تسعى إلى تعظيم قيمة المكون المادي للمنظمة - الأصول- وذلك من خلال السعي نحو مضاعفة إيرادات الأسهم ولم يأت هذا الهدف من فراغ بل هناك ما يبرره من عوامل بدليل[1]:

1- أن تعظيم القيمة السوقية للسهم يتطلب تطوير سلع يرغب فيها المستهلك ويحتاجها وعلى هذا الأساس فإن واقع الربح سيؤدي إلى إحداث تطوير تكنولوجي وخلق فرص عمل جديدة.

2- إن تعظيم القيمة السوقية للسهم يتطلب بالضرورة توافر خدمات ما بعد البيع ووجود مخزون كافٍ من السلع وكذلك توافر منافذ توزيع أفضل.

أي أن هدف تعظيم القيمة السوقية للأسهم أو تعظيم ثروة الملاك سوف يحقق الرخاء الاقتصادي والقيمة الاجتماعية المنشودة وعلى الرغم من ذلك فقد وجهت إلى هذا الهدف مجموعة من الانتقادات من أهمها[2]:

1- أن فكرة تعظيم الربح لا تعكس بشكل مباشر الاستخدام الأمثل للموارد فإذا زادت الأرباح بنسبة 15 ٪ وفي نفس الوقت زادت الموارد إلى 7 ٪ فإن هذا يعني ارتفاع أرباح المنظمة ولكن لا يعني زيادة القيمة السوقية للسهم لأنه يدل على انخفاض العائد على حقوق المساهمين.

2- إن فكرة تعظيم الربح لا توضح درجة المخاطرة التي ترافق عملية تحصيل هذه الأرباح فالمعروف أنه كلما ارتفعت درجة المخاطرة أثر ذلك سلباً على قيمة المنشأة السوقية.

---

(1) د. عبد العاطي راشد وآخرون - أساسيات الإدارة المالية - غير مبين الناشر- عمان، 1995.

(2) هيثم الزعبي، الإدارة والتحليل المالي - دار الفكر للطباعة والنشر - عمان 2000، ص 33.

3- أن فكرة تعظيم الربح لا تأخذ في الحسبان المدة الزمنية المستغرقة لتحصيل تلك الأرباح.

4- إن فكرة تعظيم الربح تغفل عوامل كثيرة محيطة ببيئة المنظمة مثل المناخ الاستثماري السائد والوضع الاقتصادي والمستوى الفني للأفراد العاملين في المنظمة وطريقة حساب قيمة المنظمة السوقية.

ب- المحافظة على سيولة مناسبة للمنظمة :

يقصد بالسيولة القدرة على توفير الأموال وقت الحاجة إليها بكلفة معقولة أو بتحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة معقولة دون خسائر وذلك بهدف مواجهة الالتزامات المالية المطلوبة من المنظمة عند استحقاقها دون تأخر. وهناك عدة مقاييس للسيولة نذكر منها :

1- نسبة التداول : وهي تقيس مدى كفاية الموجودات المتداولة لتغطية الالتزامات المتداولة ويمكن الحصول على هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$= \frac{\text{النقدية + الاستثمارات + الذمم المدينة + الأوراق المالية + أوراق القبض + المخزون السلعي}}{\text{الديون + القروض + الذمم الدائنة + الضرائب + أوراق الدفع + المصاريف}}$$

2- نسبة السيولة السريعة : وهي تقيس كفاية الموجودات المتداولة باستثناء المخزون السلعي ويمكن الحصول عليها من المعادلة الآتية :

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة- البضاعة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

3- صافي رأس المال العامل : وهو يقيس الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداول ويعبر ذلك بالمعادلة الآتية :

صافي رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

4- معدل دوران الأصول المتداولة : وهو يقيس مقدار السرعة التي تتحول فيها الأصول المتداولة إلى نقد ويعبر عن ذلك بالمعادلة الآتية :

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

5- معدل دوران الذمم المدينة : وهو يقيس السرعة التي تتحول فيها ديون المنظمة إلى نقد ويعبر عن ذلك بالمعادلة الآتية :

$$\text{معدل دوران الذمم} = \frac{\text{المبيعات الآجلة}}{\text{الذمم المدينة + أوراق القبض}}$$

ج- تحقيق أعلى ربحية :

يعتبر هدف مضاعفة الأرباح أي تعظيمها أحد الطرق التي نستطيع بموجبها الحكم على فاعلية القرارات في المنظمة وبناءً على ذلك فإن قرارات الاستثمار وتوزيع الأرباح يتم توجيهها لتناسب هدف مضاعفة الربح هذا ويمكن النظر إلى الأرباح من زاويتين هما :

1- زاوية المساهمين : حيث تتمثل فيما يوزع عليهم من أرباح المنظمة بصفتهم هم الذين قاموا بزيادة رأس المال لها.

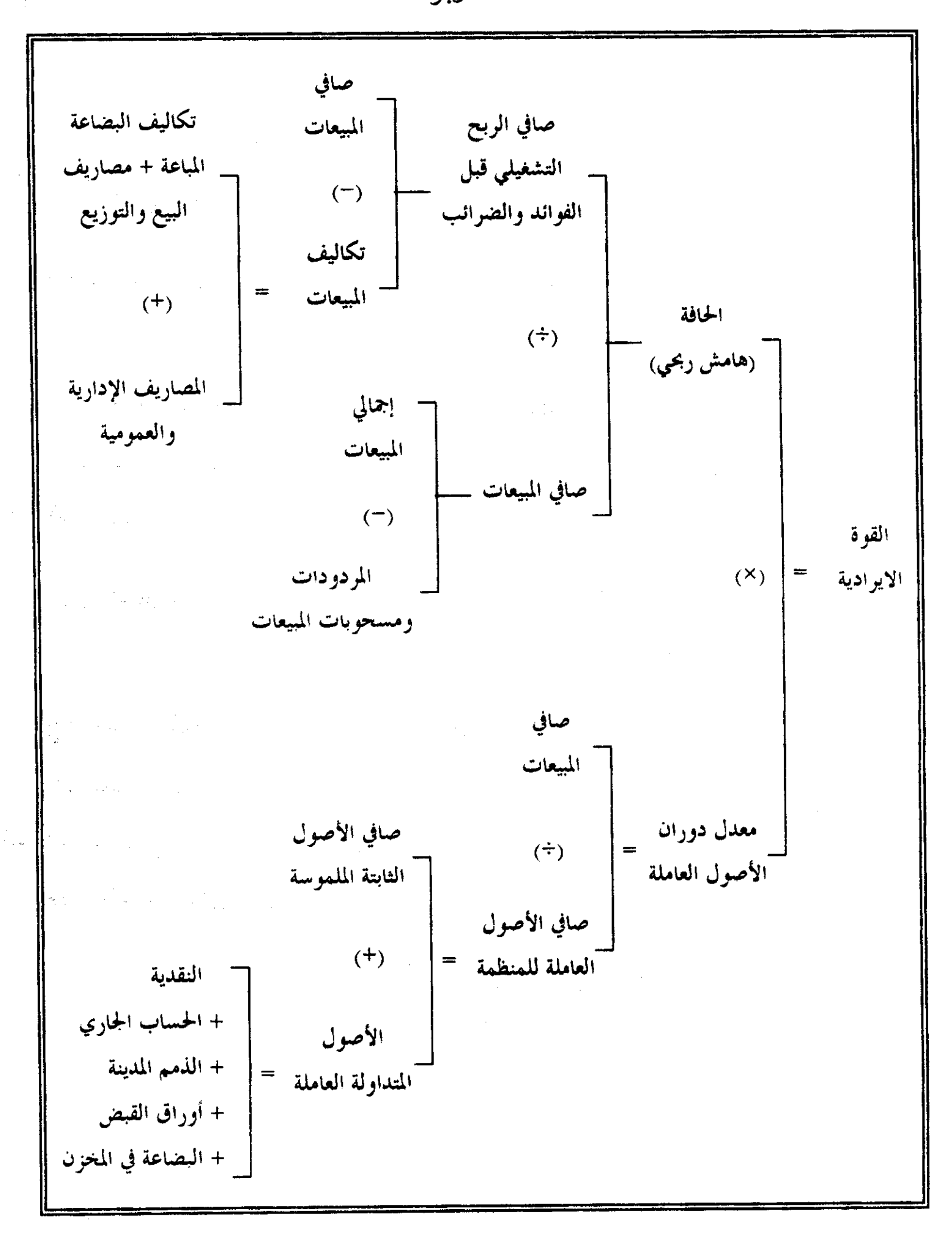
2- من زاوية المنظمة فالأرباح بشكل أدق تمثل استغلالاً جيداً للموارد المنظمة كما أنها تعبر عن الكفاءة الاقتصادية في تشغيل الموارد المتاحة.

وهناك عدة طرائق لقياس الربحية منها :

1- القوة الايرادية : وهي تشير إلى مقدرة الاستثمار المخصص على تحقيق عائد نتيجة المخاطرة بالأموال أي مقدرة المنظمة على تحقيق الربح جراء القيام بالنشاطات والعمليات المخطط لها لتحقيق الأهداف ويبين الشكل التالي طريقة دوبونت في الرقابة المالية للحصول على القوة الايرادية.

شكل رقم (15)

معدل دوبونت



2- معدل العائد على الاستثمار[1] :

وهو عبارة عن أحد مقاييس الربحية التي تحدد مدى قدرة الأموال المستثمرة في المنظمة على تحقيق معدل العائد المناسب وهو ثلاثة أنواع :

أ- معدل العائد على الاستثمار ROI

وهو يقيس نسبة جميع الأصول والأموال المستثمرة في المنظمة إلى إجمالي الموجودات مع القروض ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الفوائد وقبل الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول والموجودات والأموال المستثمرة}} \times 100$$

ب- معدل العائد على حقوق المالكين ROE

وهو يقيس ربحية الأموال المستثمرة من قبل المساهمين فقط أي بدون القروض ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل العائد على حقوق المالكين} = \frac{\text{صافي الربح بعد الفوائد وقبل الضرائب}}{\text{أموال أصحاب المنظمة}} \times 100$$

ج- معدل العائد الحقيقي على الاستثمار R-ROI

وهو يقيس العائد على أموال مستثمر واحد أي عائد سهم واحد إلى قيمة ذلك السهم الشرائية ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

معدل العائد الحقيقي على الاستثمار

$$= \frac{\text{صافي الربح بعد الفوائد وقبل الضرائب}}{\text{عدد الأسهم} \times \text{القيمة الشرائية للسهم الواحد}} \times 100$$

(1) المرجع السابق، ص 47.

التخطيط المالي

يعرف التخطيط المالي بأنه "**الخطط الموضوعة بواسطة الموظفين الماليين**" والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية وتوضع الخطط المالية على الورق مترجمة بلغة الأرقام كموازنات تخطيطية.

أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة فيه إذ يعتبر كشف المستقبل أساس في اتخاذ القرار المالي مهما كان حجمه ومهما كانت غايته.

أهمية التخطيط المالي[1]:

يحقق التخطيط المالي المزايا التالية :

1- دراسة وتقييم السياسات المالية المتبعة.

2- تطوير معايير الأداء للعمليات المستقبلية.

3- تحديد إجراءات تحقيق الأهداف المستقبلية.

4- تحديد إجراءات العمل في الحالات الطارئة.

5- توقع متطلبات العمليات للفترة المقبلة.

مهام المدير المالي في العملية التخطيطية[2] :

1- وضع الإجراءات المالية المنظمة للعمليات التنفيذية.

2- التنبؤ المالي في المدى الزمن القصير والمتوسط والطويل ووضع الخطط الخاصة بالربحية والتدفقات النقدية والمصروفات الرأسمالية.

3- ربط العمليات المالية بعنصر الوقت وفق برامج زمنية محددة.

---

(1) هيثم محمد الزعبي - الإدارة والتحليل المالي - مرجع سبق ذكره، ص 293 وما بعدها.

(2) د. رضوان وليد العمار - أساسيات في الإدارة المالية - مرجع سبق ذكره، ص 17 وما بعدها.

4- رسم السياسات المالية المنظمة للعمل في الشؤون المالية والتي من أهمها :

أ- سياسة الائتمان والتحصيل والمخزون السلعي.

ب- سياسة الاستثمار الخارجي.

ج سياسة توزيع الأرباح والاحتياطيات.

خطوات التخطيط المالي[1] :

يمر التخطيط المالي بثلاث مراحل هي :

أ- وضع الخطة :

ويستلزم ذلك القيام بالإجراءات التالية :

1- تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى إليها المنظمة.

2- جمع المعلومات والبيانات عن المنظمة وعن الأسواق.

3- دراسة التغيرات التي قد حصلت على الخطط المالية السابقة.

4- اكتشاف وتحديد الثغرات والمشاكل والانحرافات في الخطط المالية السابقة.

5- إعداد التنبؤات المستقبلية ورسم الإجراءات المقترحة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

6- تحديد حجم النفقات المطلوبة لسنة مقبلة وربطها مع مصادر التمويل المتوقعة.

7- تحديد حجم الاستثمارات المطلوبة لسنة مقبلة وربطها مع الخيارات المتاحة.

8- تحديد البدائل للإجراءات المقترحة.

ب- تنفيذ الخطة :

ويمكن هنا القيام بالإجراءات التالية :

---

(1) هيثم الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 295 وما بعدها.

1- فهم واستيعاب عناصر بنود الخطة المالية وطريقة تطبيقها.

2- التنفيذ الفعلي للخطوات والبنود الواردة بالخطة.

3- التقييم المبدىء لتطبيق الخطة وتحديد المعوقات التي واجهتها.

ج- تقييم الخطة :

وهنا يمكن اتباع الإجراءات التالية :

1- تحديد النفقات والمصروفات التي تحتملها المنظمة خلال نفس الفترة.

2- تحديد حجم الاستثمارات التي وظفت المنظمة أموالها فيها خلال نفس الفترة.

3- تحديد البنود التي تم تطبيقها من عناصر الخطة والبنود التي لم تطبق.

4- قياس الانحرافات في الخطة الموضوعة والأمور الطارئة التي لم تتطرق لها الخطة.

5- مقارنة النتائج التي حققتها المنظمة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية.

6- تحديد نسبة نجاح الخطة على ضوء ما سبق ذكره

محتويات التخطيط المالي[1]:

تقوم الوظيفة المالية في مجال التخطيط بأنشطة أساسية من أهمها :

أ- تقدير احتياجات المنظمة من الأموال وتحديد مجالات استخدامها :

يبنى تقدير احتياجات المنظمة من الأموال في ضوء احتياجات تنفيذ خططها المستقبلية حيث يتم ترجمة الخطط السنوية إلى موازنة تقديرية[*] توضح احتياجات تنفيذ هذه الخطط من الأموال وتوضح أيضاً مجالات استخدام تلك الأموال لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

---

(1) د. عمر وصفي عقيلي وآخرون - وظائف منظمات الأعمال - دار زهران للطباعة والنشر - عمان، ص 231.

(*) يطلق على هذه الموازنات اسم موازنات تخطيطية.

ب- تخطيط الحصول على الأموال وتوفيرها في الوقت المناسب :

وهنا يتم تحديد المصادر التي يمكن من خلالها تمويل وتغطية احتياجات المنظمة من الأموال التي قامت بتقدير الحاجة إليها الوظيفة المالية وبصفة عامة يوجد مصدرين للتمويل هما :

1- التمويل الداخلي عن طريق ملاك المنظمة وإصدار الأسهم.

2- التمويل الخارجية والمتمثل في إصدار السندات أو الاقتراض من البنوك.

ج- تخطيط استثمار الأموال :

هنا يقوم التخطيط المالي بتحديد المجالات التي يمكن للمنظمة أن تستثمر فيها أموالها وذلك على شكل بدائل يفاضل بينها وفق معيار الربح المتوقع من كل بديل لاختيار أنسبها.

د- تخطيط توزيع الأرباح :

وهنا يقوم التخطيط المالي بوضع سياسة مالية بشأن توزيع الأرباح المحققة وذلك مع التركيز على أمرين في غاية الأهمية هما :

1- تحديد نسبة الأرباح التي سوف توزع على المالكين.

2- تحديد مقدار الأرباح التي ستحتجز لغايات التجديد والتطوير والنمو والاستمرار.

عوائق التخطيط المالي :

1- نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له.

2- صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد.

3- عدم الجدية في تنفيذ الخطط الموضوعة.

4- اعتماد التخطيط على كثير من الفرضيات.

5- مواجهة المنظمة لبعض الحالات الطارئة غير المخطط لها.

التنظيم المالي

يتضمن التنظيم المالي تصميم الهيكل التنظيمي وتنمية الهيئة الإدارية وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات في الإدارة المعنية بالشؤون المالية ونحن هنا سوف نتناول ذلك الموضوع من الجوانب التالية :

أ- موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي :

من البداية نلفت النظر إلى أن الهيكل التنظيمي للإدارة المالية يختلف من منظمة لأخرى حسب حجم المنظمة وطبيعة العمل والعمليات المالية ونظرة المنظمة للمهام المالية إلا أن الإدارة المالية تظل من ناحية مظهرها وهيكلها الوظيفي متماثلة في جميع الهياكل التنظيمية سواء كانت تلك الهياكل خاصة بمنظمات صناعية أو خدمية وذلك بسبب كون القرارات المالية موجودة في جميع منظمات الأعمال بغض النظر عن شكلها وطبيعتها التشغيلية وهذا يعني أن وظيفة الإدارة المالية بمظهرها الإداري والفني واحدة في جميع الهياكل التنظيمية لكنها تختلف في مدى التنظيم والتعقيد الذي تمارس به هذه الوظيفة بين منظمة وأخرى كما أنه نظراً لطبيعة الإدارة المالية وأغراضها ومهمتها فإنها تكون قريبة من قمة الهيكل التنظيمي وذلك للأسباب التالية :

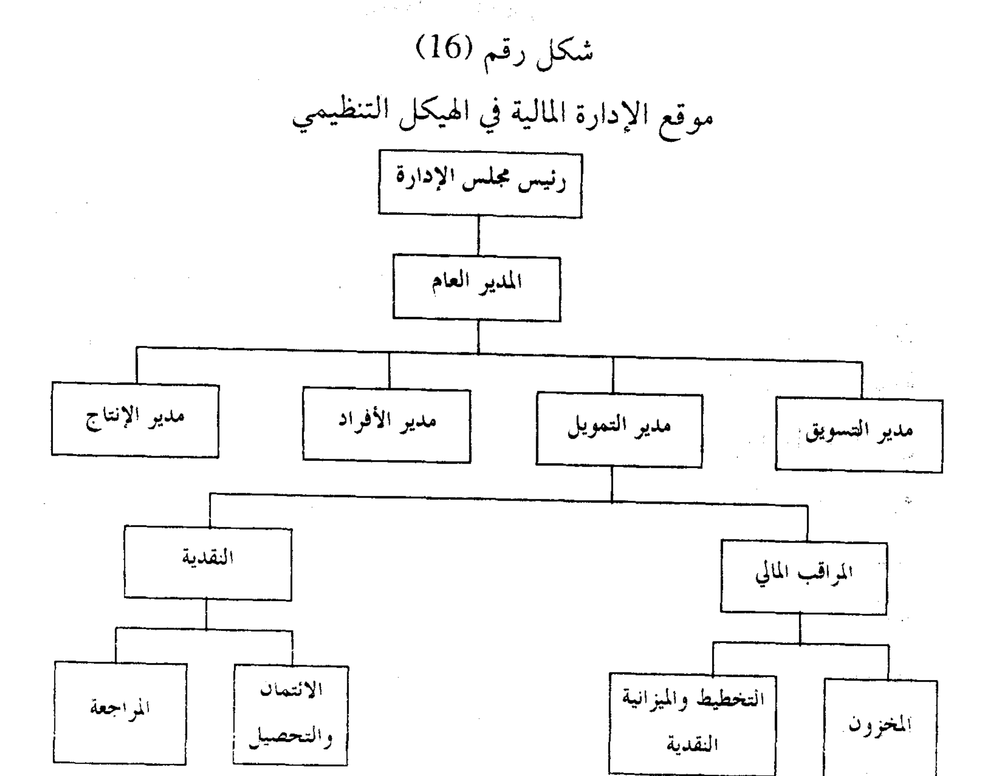
1- نوع القرارات التي تمارسها وما تتسم به من خطورة وتعقيد والتي ترتبط بالهيكل الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.

2- أهمية المعلومات والبيانات التي تتوافر لدى الإدارة المالية والتي تستخدمها في عملية اتخاذ القرارات.

وفيما يلي نموذجاً لهيكل تنظيمي نوضح فيه موقع الإدارة المالية بين الإدارات التنظيمية الأخرى

شكل رقم (16)

موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي



ومن الشكل السابق يتضح أن القسم المالي هو أحد الأقسام الهامة في المنظمة وتقع مسؤولية تنفيذ المهام المالية على المدير المالي الذي يقوم بتقسيم مهامه المالية حسب طبيعة العمل إلا أن جميع هذه التقسيمات تظل تحت سيطرة المدير المالي الذي قد يكون أيضاً نائباً لرئيس مجلس الإدارة وقد يكون له مرؤوسون سوف على مستوى مدراء يتبعهم موظفون أقل رتبة ويعتبر المدير المالي من كبار الإداريين بالمنظمة ويشارك في اتخاذ القرارات العليا.

ب- التنظيم الداخلي لإدارة المالية :

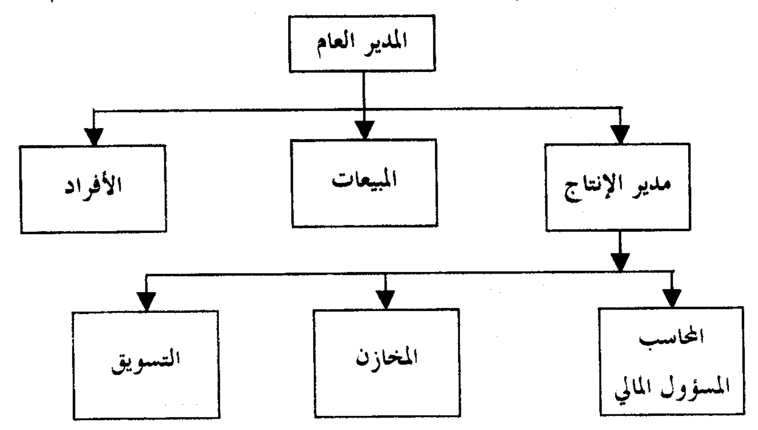
يتباين التنظيم الداخلي للإدارة المالية تبعاً لحجم المنظمة وذلك كما يلي :-

1- في المنظمات صغيرة الحجم يكون المالك هو المسؤول الأول عن الوظيفة المالية وقد يساعده في ذلك بعض الموظفين الذين يقومون بجوانب مبسطة من

الوظيفة المالية مثل إمساك الدفاتر وإدارة النقد والمحافظة عليـه والشـكل التنظيمـي التالي يسهم في إيضاح ما سبق

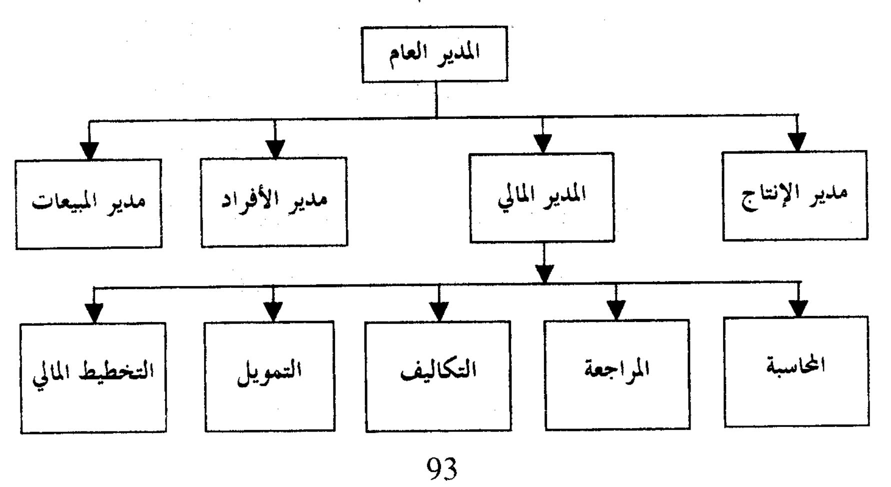
شكل رقم (17)

التنظيم الداخلي للإدارة المالية في المنظمات صغيرة الحجم



2- في المنظمات متوسطة الحجم تمارس الوظيفة المالية بشكل أوسع حيث قد يتولى شؤونها من يطلق عليه لفظ المدير المالي وهو يتمتـع هنـا بنفـوذ وصلاحيـات أكبر من المنظمات صغيرة الحجم ويوضح الشكل التنظيمي التالي ذلك

شكل رقم (18)

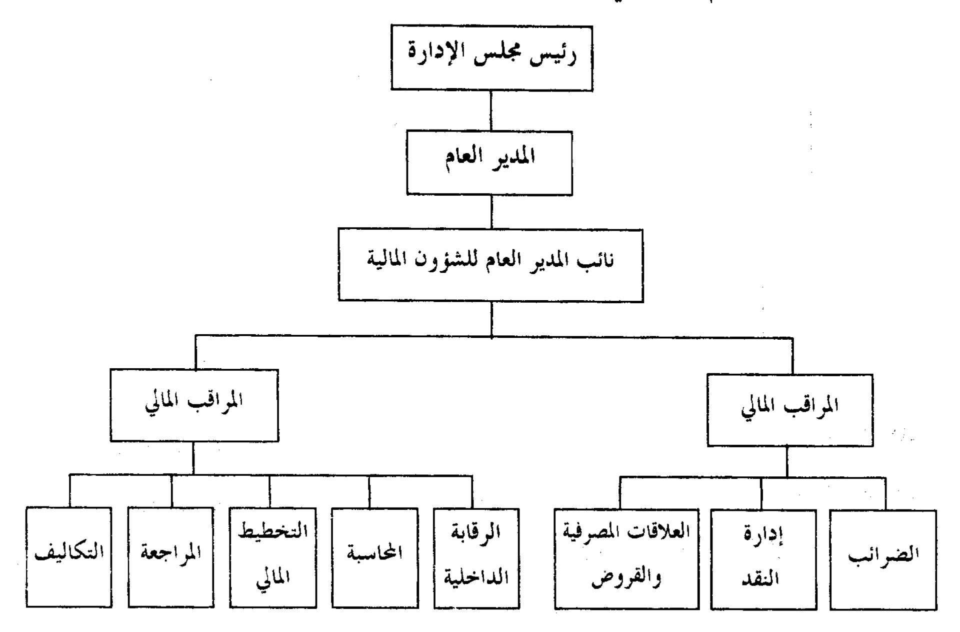


3- في المنظمات كبيرة الحجم يكون هناك مسؤول مالي أو مستشار يعد المسؤول الأول عن الأمور المالية من التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة المالية وهو قد يحتل منصب مدير عام الشؤون المالية ويساعده مدير التمويل والمراقب المالي.

والشكل التنظيمي التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (19)

التنظيم الداخلي للإدارة المالية في المنظمات كبيرة الحجم



ج- الوصف الوظيفي لشاغلي وظائف الإدارة المالية[1]:

(1) نائب المدير العام للشؤون المالية

هو عادة ما يكون عضواً في مجلس الإدارة حيث يجب عليه :

أ- مساعدة مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنسب الأرباح الواجب توزيعها وقرارات الإنفاق الرأسمالي والتمويل لخطط المنظمة طويلة الأجل.

---

(1) د. هيثم الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2- تزويد المجلس بالمعلومات المالية الدقيقة مع تقديم النصح والمشورة كلما لزم الأمر.

(2) واجبات المدير المالي :

أ - الإشراف على إعداد الميزانية السنوية.

ب- الاحتفاظ باللوائح والنظم والنشرات والقوانين الصادرة عن المنظمات الرسمية.

ج الإشراف على الشؤون المالية للمنظمة.

د - تنفيذ السياسة المالية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

هـ- الإشراف على أعمال قسم الحسابات والتكاليف والصندوق وكافة الأمور النقدية.

و- دراسة التقارير المالية المرفوعة إليه من الأقسام المختلفة.

(3) واجبات مدير التمويل :

أ - رسم السياسة الائتمانية للمنظمة.

ب- التعامل مع مصادر التمويل المختلفة.

ج إدارة النقدية الخارجية وإدارة الدين الخارجي.

د - دراسة مصادر التمويل الممكنة وإعداد مصادر بديلة مناسبة.

(4) واجبات المراقب المالي :

أ- إعداد التنبؤات المالية والموازنات التخطيطية.

ب- متابعة النشاطات المالية الداخلية.

ج مراقبة الحسابات المالية وحسابات التكاليف.

د- تجهيز القوائم والكشوفات والبيانات المتعلقة بالمحاسبة الضريبية.

هـ- الرقابة والتفتيش المالي للتأكد من أن الأوامر المالية تنفذ بدقة.

د- علاقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى :

أ- العلاقة بين الإدارة المالية والمحاسبة حيث يلاحظ أن هناك مزج غير علمي بين مهام الإدارة المالية ونشاط المحاسبة وهي الجهة الفنية المسؤولة عن جمع ومتابعة وتسجيل كافة المعاملات المحاسبية التي تتم في المنظمة وإعداد الحسابات الختامية.

فالجزء الذهني في الوظيفة المالية (عملية اتخاذ القرارات) أكبر من الجزء الإجرائي التسجيلي وذلك على خلاف المحاسبة والخلاف أيضاً بين المحاسبة والإدارة المالية يمكن إيضاحه من خلال ما يلي :

1- أن المحاسب يلجأ إلى المبادئ المحاسبية لإعداد القوائم المالية لذا فإنه يعتمد على مبدأ الاستحقاق(*) في التسجيل في حين يهتم المدير المالي بالمحافظة على قدرة المنظمة على سداد ما عليها من التزامات لذا فإنه يعمل على توفير التدفق النقدي الضروري لأداء هذه الالتزامات أي أن المدير المالي لا يهتم إلا بتسجيل النفقات والإيرادات لحظة حدوث التدفق النقدي.

2- ينصب عمل المحاسب على تجميع البيانات المحاسبية وعرضها في الحسابات الختامية بينما ينصب عمل المدير المالي في تحليل تلك الحسابات أملاً في اتخاذ القرارات على ضوء نتائج التحليل وتفسيره لتلك النتائج.

ب- العلاقة بين الإدارة المالية وإدارة الإنتاج :

هناك علاقة وثيقة جداً بين إدارة الإنتاج والإدارة المالية حيث تترجم جميع قرارات إدارة الإنتاج ابتداءً من شراء الأصول الثابتة لخطوط الإنتاج ثم شراء المواد الخام والأولية وكذا المخزون الى قرارات مالية.

(*) وفقاً لهذا المبدأ يتم تسجيل الإيرادات بغض النظر عن كونها نقدية أو آجلة وكذلك الحال في النفقات.

ج العلاقة بين الإدارة المالية والتسويق :

غالباً ما يحتاج النشاط التسويقي إلى القيام بحملات إعلانية ودعائية ومن ثم تحتاج تلك الحملات إلى اتخاذ قرار مالي بتمويلها.

د- العلاقة بين الإدارة المالية وإدارة الأفراد :

هنا نجد أن جميع القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت والعلاوات والخصومات أو التحسينات المتعلقة بشؤون الأفراد وظروف عملهم وتأهيلهم وتدريبهم تحتاج إلى أن تترجم في شكل مالي.

هـ- العلاقة بين الإدارة المالية والحاسب الآلي :

أصبح اعتماد الإدارة المالية على الحاسب الآلي اعتماداً كبيراً حيث يمكنها من معرفة التدفقات النقدية بشكل يومي وكذا يساعد المدير المالي على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأدق.

و- العلاقة بين الإدارة المالية والاقتصاد :

يعطي الاقتصاد الكلي المدير المالي خلفية جيدة لمراقبة تطورات أسعار الفوائد وكمية رؤوس الأموال المتاحة في السوق والتقيد باتجاهاتها المستقبلية مما يساعده في وضع خطط للاستثمار من حيث الكمية والتوقيت وطريقة التمويل أما الاقتصاد الجزئي فهو يساعد المدير المالي على تبني خطط ونماذج على درجة من الكفاءة ليتمكن من عمل التخطيط المالي على نطاق المنظمة.

ز- العلاقة بين الإدارة المالية والعلوم السلوكية والاجتماعية :

لما كان نظام الإدارة المالية يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري لذا كان لا بد من تفهم القائمين على الشؤون المالية للنواحي النفسية والسلوكية وسبل تحفيز وصيانة العنصر البشري.

الرقابة المالية

يقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة ولما كان من الصعب مراقبة كل نشاط يحدث في المنظمة ومقارنته مع الأسس والمعايير الموضوعة مقدماً فإن أول خطوة في عملية الرقابة تتمثل في اختيار بعض النقاط الاستراتيجية في الرقابة وأهم هذه الاستراتيجيات هي[1] :

(1) التركيز على بعض أدوات التحليل المالي[*] والتي من أهمها :

- نسب الربحية.
- نسب السيولة.
- نسبة النشاط المالي.
- نسب رأس المال.

ويتطلب الأمر هنا معرفة مقدار هذه النسب ومقارنتها إما بالمعايير التاريخية أو معايير الصناعة وذلك بهدف الحكم على مدى فاعليتها.

(2) القيام بعمل تقارير الأداء والتي يجب أن تغطي فترات زمنية متقاربة حتى يمكن للإدارة أن تقوم بعمليات التصحيح قبل فوات الأوان.

(3) العمل على تصحيح الانحرافات بأقل الخسائر سواء من حيث الوقت أو الجهد والمال ويتطلب ذلك أن تأخذ العمليات التصحيحية شكلين هما :

---

(1) د. عبد العاطي راشد وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص18.

(*) يقصد بالتحليل المالي عملية تفسير القوائم المالية الصادرة وفهمها في ضوء الإدراك والمعرفة بكيفية إعدادها والأسس التي تم في ضوءها ظهور الأرقام المالية في صورتها النهائية وهو يقوم على الخطوات التالية :

1- إعداد البيانات المالية وتصنيفها من مجموعات متجانسة.

2- التحليل والمقارنة بهدف اكتشاف العلاقات القائمة بين مختلف عناصر الأصول والخصوم.

3- المركز المالي وتحري أسباب قيام هذه العلاقات.

4- التفسير والاستنتاج.

أ- تعديل الخطة الأصلية بالشكل الذي يجعلها متناسبة مع ظروف المنظمة.

ب- القيام بالإجراءات العلاجية لإعادة الأداء الفعلي إلى الطريق السليم مع الاستمرار في متابعة تلك الإجراءات للتأكد من مدى فاعليتها.

هذا ويشترط في الرقابة المالية أن تكون مرنة بحيث تسمح بالتعديل حسب تبدل الخطط وواقع التنفيذ كما يفترض أن تكون اقتصادية أي أن العائد منها أكبر من تكاليف القيام بها.

وخلاصة القول أن وجود نظام رقابي مختص بالأمور المالية أمر ضروري لضمان التكامل والتنسيق بين الأفراد المعنيين بتخطيط النشاطات المالية وبين المكلفين بتنفيذ تلك النشاطات مع انسجامه مع الموارد المالية المتاحة لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة وبشكل عام فإن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية يمكن أن ترجع إلى ثلاث أسباب هي[1] :

أ - عدم دقة التخطيط وذلك نتيجة عدم توخي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية أو عدم القدرة على التكليف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

ب- عدم كفاءة التنفيذ وذلك نتيجة لضعف القرارات المتخذة أو ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ أو عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات.

ج عدم دقة التخطيط مع عدم كفاءة التنفيذ وينتج الانحراف هنا كنتيجة لضعف الدقة في الخطط الموضوعة بالإضافة إلى عدم وجود جهاز كفء للتنفيذ.

---

(1) د. حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره ص 66.

الفصل الرابع

الوظيفة التسويقية

الفصل الرابع

الوظيفة التسويقية

• المفهوم:

وردت مجموعة عديدة من التعاريف الخاصة بالنشاط التسويقي منها القديم ومنها الأكثر حداثة ومنها ما ينظر إلى التسويق على اعتباره نشاط يبدأ بعد الإنتاج ومنها ما ينظر إليه على أنه نشاط يسبق الإنتاج وعموما فإننا نقدم فيما يلي أمثلة من هذه التعاريف:

- عرف الأقدمون التسويق على أنه "**مجموعة من الأنشطة الاقتصادية تقوم بها المشروعات من أجل تحقيق الربح**"(1).
- كما عرف أيضا على أنه "**نشاط الأعمال والمعاملات الذي يوجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك**"(2).
- ويمكن النظر إلى التسويق على أنه "**المنشئ للمنافع المكانية والزمانية والحيازة وذلك نتيجة لنقل السلع وتخزينها وشرائها وبيعها من أجل إشباع حاجات الإنسان**"(3).

---

(1) Philipkotler, and sidney levy, (Broading the concept of marketing) Jousnal of Marketıng, Janusaly, 1969, p 10.

(2) د. مصطفى زهير- دراسات في إدارة التسويق- مكتبة عين شمس، غير مبين سنة النشر، القاهرة، ص 19.

(3) David Luck (Mroadening the cencept of Marketing TooFor) Joisnal of Marketing. July, 1969, p. 54.

- وقد ينظر إلى التسويق على أنه "**نشاط اقتصادي يضمن التبادل في أي مجتمع بين الكمية المطلوبة من السلع والخدمات والكمية المعروضة من كل منها بما يحقق أهداف ذلك المجتمع**"[1].
- كما يعرف التسويق بأنه: "**أسلوب يعتمد على الدراسة العلمية للمستهلكين ويسمح للمنظمة بأن تقدم لسوقها المنتج أو الخدمة المتوافقة مع هذا السوق مع تحقيق هدفها في الربحية**"[2].

هذا ويرجع هذا التعدد في المفاهيم التي أعطيت إلى التسويق إلى كون التسويق نظاما ديناميكا قد مر بعدة مراحل يمكن بيانها على النحو التالي:

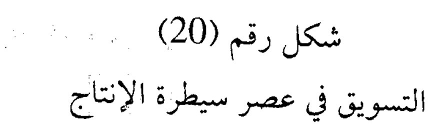
1- مرحلة سيطرة الإنتاج:

في هذه المرحلة كانت معظم الشركات والمؤسسات تهتم بالعملية الإنتاجية كزيادة حجم الإنتاج ومعالجة مشاكله الخاصة والتصميم السلعي أما المهام المتعلقة بالنشاط التسويق فقد تم توزيعها بين إدارة الإنتاج (إدارة المنتجات وإدارة عمليات البيع وخدمة ما بعد البيع) وبين الإدارة المالية (تحديد الأسعار وتخطيط المبيعات والتنبؤ بالمبيعات) وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي[3]:

(1) Robert J. Lavidget, (the Growing Responibilities of Marketing January, 1970, p.20.

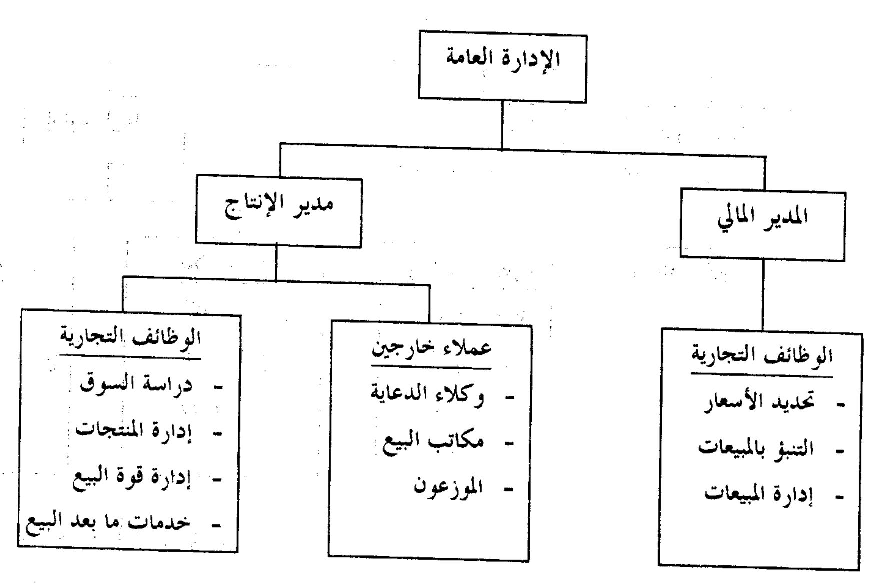
(2) Helter ossoni, Marketibg, vuibest, Pasic, 1995.

(3) د. طلال عبود وآخرون - الدراسات التسويقية ونظم المعلومات- سلسلة الرضا للمعلومات- دار الرضا للنشر 1999، ص 12 وما بعدها.



شكل رقم (20)

التسويق في عصر سيطرة الإنتاج

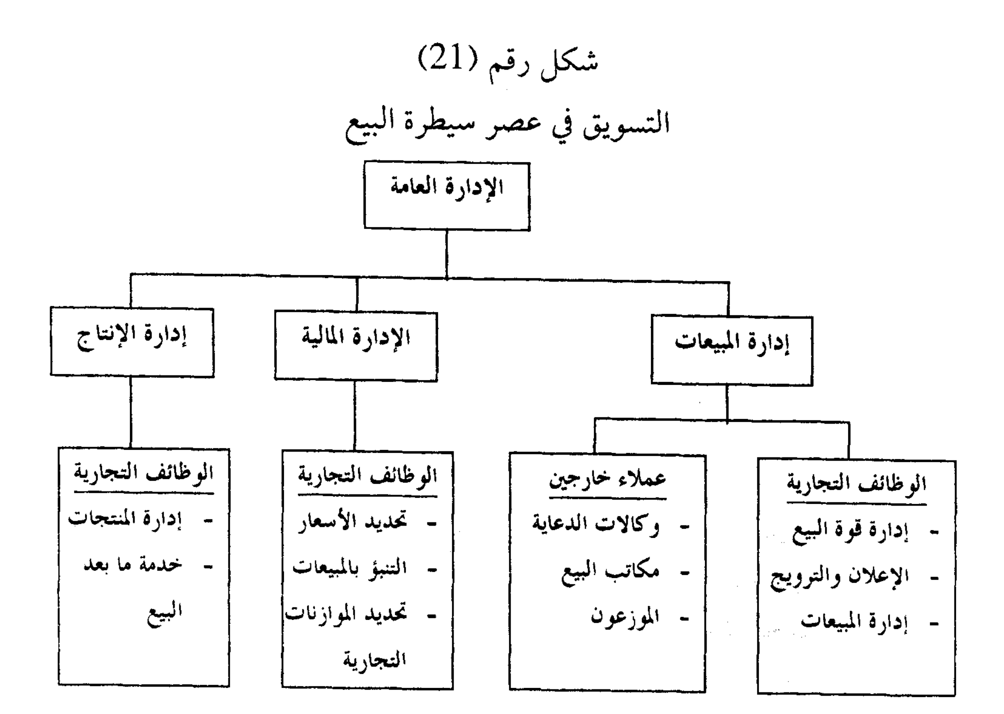


2- مرحلة سيطرة البيع:

في هذه المرحلة اكتشف المسؤولين عن الشركات والمؤسسات المختلفة القائمة بالإنتاج بأن المستهلك أصبح أكثر تمحصاً في اختيار السلعة نظراً لوجود عدد من السلع المتنافسة أو البديلة ولذلك لا يدخر المستهلك جهداً أو وقتاً في المقارنة بينها والتفضيل بين خواص كل منها قبل الشراء ومن ثم أصبح المسؤولين على قناعة بأنه لا يكفي أن تنتج لأن الإنتاج ليس غاية بحد ذاته وأن الأهمية القصوى يجب أن تعطى للبيع مما أدى إلى تغيير في هياكل تلك الشركات وتم إنشاء قسم للبيع لا يقل أهمية عن قسم الإنتاج أو قسم المالية ولكن لم يعطي ذلك القسم كل الوظائف التجارية وإنما اقتصرت مهامه على إدارة قوة البيع والبيع أما إدارة المنتجات فقد بقيت ضمن مسؤوليات مدير الإنتاج وعملية تحديد الأسعار ظلت أيضاً ضمن مسؤوليات المدير المالي وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (21)

التسويق في عصر سيطرة البيع



3- مرحلة سيطرة التسويق:

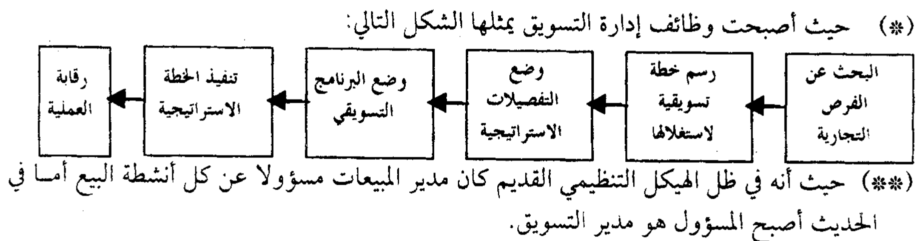
وفي هذه المرحلة أصبح المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي هو نقطة البداية إذ يجب أن ينظر المنتج إلى رغباته وأهوائه قبل تخطيط أوجه نشاط المنظمة الأمر الذي استدعى إجراء العديد من التغيرات مثل:

أ- تغيير في طرق الإدارة(*).

ب- تغيير في الهيكل التنظيمي للمشروع(**).

ج- تغيير في المعتقدات الإدارية لمديري المشروع(*).

(*) حيث أصبحت وظائف إدارة التسويق يمثلها الشكل التالي:



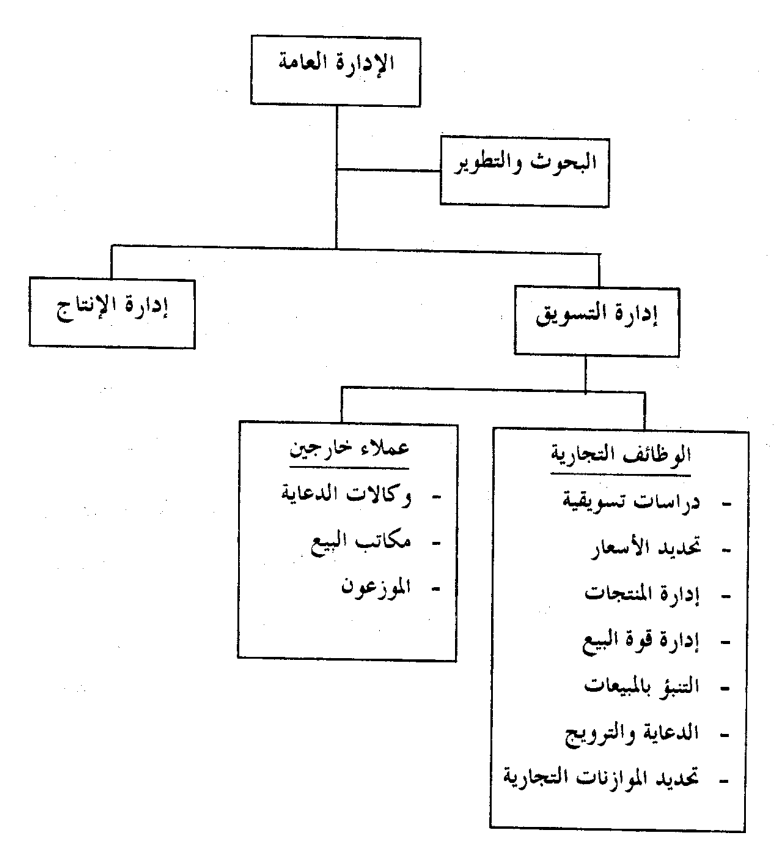
(**) حيث أنه في ظل الهيكل التنظيمي القديم كان مدير المبيعات مسؤولا عن كل أنشطة البيع أما في الحديث أصبح المسؤول هو مدير التسويق.

(*) حيث لا بد من الاقتناع الكامل بأن نقطة التركيز في أي مشروع هو المستهلك.

وبذلك اختلف المفهوم هنا تماماً عن مفهوم سيطرة الإنتاج حيث كان الأخير يعني **تركيز كل أنشطة المشروع لخدمة الإنتاج** في حين أن المفهوم التسويقي يعني **تركيز كل أنشطة المشروع لخدمة العملية التسويقية** التي هدفها الأول والأخير هو خدمة المستهلك وإرضائه وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (22)

التسويق في عصر سيطرة التسويق[1]



(1) المرجع السابق، ص 13.

4- مرحلة سيطرة المفهوم الاجتماعي:

في هذه المرحلة يتم التركيز على خلق نوع من التوازن ما بين مصلحة المجتمع ككل والمنظمة حيث أن المنظمة في سعيها نحو إشباع حاجات المجتمع يجب أن لا تفعل مسؤولياتها تجاه المجتمع من حيث المحافظة على البيئة من التلوث والعمل على ترشيد الاستهلاك.

وبعد استعراض هذه المراحل الأربع فإنه يمكننا حالياً تعريف التسويق على أنه " **التحليل والتخطيط والتنظيم ومراقبة موارد المنظمة وسياساتها وأنشطتها التي تمس العميل بهدف تلبية حاجات ورغباته مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب** "[1].

وهذا التعريف قد ركز على ثلاثة عناصر رئيسية هي[2]:

أ- إنه يركز على ثلاثة بنود رئيسية في التسويق وهي:

* التسويق المتكامل[*]. * رضاء المستهلك. * تحقيق الربحية.

ب- إنه يركز على المزيج التسويقي من خلال إشارته إلى جميع الأنشطة التي ترتبط بالمستهلك كما يقترح تقسيم السوق إلى قطاعات من خلال إشارته إلى مجموعة مختارة من المستهلكين.

ج- أنه يشير إلى أن التسويق يشمل النشاطات الإدارية من تحليل وتخطيط وتنظيم ورقابة.

---

(1) Phillp Pkotles Markting (management, Printic Hall 111 inc, 1972, p. 17.

(2) د. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة- نظام التسويق الحديث- الجزء الأول، غير المبين الناشر، سنة النشر، ص 35.

(*) يقصد بالتسويق المتكامل أن تسعى إدارة التسويق نحو تحقيق التنسيق بين جميع أعمال المنظمة التي تمس المستهلك أي أن تكون جميع الإدارات موجه بمنطق إرضاء حاجات العميل بربح معقول.

• **مبادئ التسويق:**

المبدأ التسويقي هو عبارة تفسيرية استنبطت من دراسة للحقائق وعلاقاتها السببية وإن كان البعض يتردد في وجود مبادئ عامة في التسويق فإن الكثير من رجال الفكر التسويقي يرون أن وجود مثل هذه المبادئ أمر لا يرنو إليه شك وإن هذه المبادئ وإن كانت متناثرة في كتابات المفكرين وتصاغ في قوالب مبسطة موجزة دون بيان للعلاقات السببية فإن ذلك لا يسلبها خاصية المبدأ ومن أمثلة تلك المبادئ ما يلي[1]:

1- تميل السلع الفنية ذات الوحدة المرتفعة القيمة إلى سلوك طريق قصير في انسيابها من المنتج إلى المستهلك.

2- لما كانت وظائف التسويق ملازمة للنشاط التسويقي وغير منفصلة عنه وكان لابد لأحد من القيام بهذه الوظائف فإن حذف الوسطاء من ميدان التسويق لا يؤدي إلى حذف الوظائف بل يؤدي فقط إلى نقلها أو تحويلها.

3- لما كانت الكميات التي تتضمنها صفقات الجملة كبيرة جداً لدرجة أن أي تغيير طفيف في السعر يكون ذا أهمية وحيث أن منشآت الجملة- بصفة عامة- على علم أكثر بالتغييرات التي تطرأ على ظروف العرض والطلب وإن كل هذه المنشآت أو بعضها يتزود بهذه المعلومات في آن واحد فإن أسعار الجملة تكون أكثر تقلباً ولكن أقل عنفاً في تقلباتها من تقلبات أسعار التجزئة.

• **أهمية وظيفة التسويق[2]:**

تتمثل أهمية وظيفة التسويق فيما يلي:-

---

(1) د. مصطفى زهير- دراسات في إدارة التسويق- مرجع سبق ذكره، ص 31.

(2) د. عمر وصفي عقيلي وآخرون- وظائف منظمات الأعمال- مرجع سبق ذكره، ص 183.

1- تعتبر إدارة(*) التسويق هي نافذة المنظمة على بيئتها الخارجية حيث يعهد إليها بأمور دراسة الأسواق ونعتبر أنماط وأذواق المستهلكين ومتابعة نشاط المنافسين وتأثير ذلك على حجم المبيعات المتوقعة.

2- تلعب إدارة التسويق دوراً كبيراً في تحقيق معدلات التنمية وذلك من خلال سعيها الدؤوب في التعرف على حاجات المستهلكين ورغباتهم ومحاولة إشباع تلك الرغبات.

3- إن وجود نظام إنتاجي متقدم لا يمكن أن يتكامل إلا بوجود نظام تسويقي متقدم أيضاً.

4- إن جميع القرارات التي تتخذ داخل المنظمات لا يمكن أن تغفل دور وأهمية الوظيفة التسويقية حيث أنها تمثل المرجع الأساسي لأي مشكلة يمكن أن تعاني منها تلك المنظمات.

- **وظائف التسويق[1] :**

تنقسم وظائف التسويق إلى ثلاث مجموعات هي:-

أ- وظائف المبادلة:

1- وظيفة البيع:

وهي تعتبر من الوظائف الأساسية للتسويق وتتمثل في الجمع بين البائع والمشتري إما بطريق مباشر أو غير مباشر عن طريق من يمثلهم ووظيفة البيع تتضمن عدد من الوظائف المساعدة هي:-

1- وظيفة تصميم وتخطيط السلعة حيث يجب على البائع أن يقدم للسوق سلعة سيرضى عنها ويرغبها المستهلك.

2- التعاقد وهو يتطلب الجمع بين البائع والمشتري.

(*) نحن نستخدم لفظ الوظيفة هنا كمعنى مرادف للفظ الإدارة.

(1) د. محمد سعيد عبد الفتاح- التسويق- الطبعة الثانية، غير مبين الناشر- القاهرة، 1966، ص39.

3- خلق الطلب ويتضمن ذلك كل الجهود التي يبذلها البائع لكي يجذب المشتري للحصول على منتجاته.

4- شروط الاتفاق الخاصة بالنوع والكمية والسعر ووقت وتاريخ التسليم والشحن وطرق الدفع.

5- التعاقد الفعلي وهي المرحلة التي يتم بموجبها تحويل ملكية السلع.

2- وظيفة الشراء:

وتتضمن جميع أنواع النشاط اللازم لتجميع السلع تحت ملكية واحدة ورقابة واحدة وهي تتضمن الأنشطة التالية:-

1- وظيفة تحديد الحاجات والمطالب.

2- البحث عن مصادر عرض هذه السلع والمواد.

3- تجميع الكميات من المواد والسلع لعرضها أمام الوسطاء أو المستهلك النهائي.

4- التعاقد بين البائع والمشتري وهي المرحلة النهائية التي يتم فيا نقل الملكية.

ب- وظائف العرض المادي للسلع:

ويباشر تلك المهام بعض الوسطاء والمنشآت المتخصصة والهدف من هذه الوظائف ضمان وصول السلعة إلى المستهلك وتتضمن هذه المجموعة الوظائف الآتية:

1- وظيفة النقل:

وتعتبر هذه الوظيفة على درجة عالية من الأهمية خصوصاً في الأسواق البعيدة وتلك الوظيفة تعني بنقل السلع من أماكن إنتاجها إلى الوسطاء (تجار الجملة وتجار التجزئة) أو إلى المستهلك النهائي.

2- التخزين:

وتعني هذه الوظيفة بحفظ السلع المنتجة منذ لحظة إنتاجها لحين الطلب عليها وكلما كانت الفترة بعيدة كلما ازدادت أهمية التخزين ويكون التخزين لأغراض

عدة منها التخزين الذي يتم بين المراحل الإنتاجية والتخزين الذي يتم انتظاراً لوقت تحسن الأسعار وكذا التخزين الذي يتم عندما يكون الاستهلاك فصلياً.

ج- الخدمات والتسهيلات: وهذه الوظائف تشمل:

1- وظيفة التوحيد القياسي ويعني وضع السلع في عدد من الرتب المتفق عليها.

2- التصنيف: ويعني ترتيب السلع بشكل تدريجي حسب جودتها.

3- التمويل: وتلك الوظيفة قد يقوم بها البائع نفسه أو البنوك أو المؤسسات التجارية.

4- تحمل المخاطر حيث قد تتعرض السلعة للعديد من المخاطر وذلك ربما يكون بسبب تقادمها أو تغير أذواق المستهلكين أو قد تتعرض السلعة للحريق أو الكسر وعادة ما يتحمل تلك المخاطر مجموعة الوسطاء.

5- بحوث السوق: وهي تتضمن دراسة المستهلك لمعرفة رغبات وبواعث الشراء وغيرها من المعلومات التي تهتم بها الإدارة التجارية.

النظام التسويقي:

يتكون النظام التسويقي من مجموعة العناصر الرئيسية:

أ- المدخلات: وهي تتمثل في المنتجات تامة الصنع أو النصف مصنعة أو حتى الخامات التي يلزم تسويقها إلى المستهلكين الصناعيين وكذا تشمل المدخلات المعلومات التي يتم جمعها عن العملاء والتي يتم جمعها أيضاً عن المنافسين والتشريعات التي تسود السوق وكذا السياسات والإجراءات السائدة في المنظمة.

ب- العمليات: وهي مجموعة الأنشطة التي يجب القيام بها حتى يتم تحقيق أهداف التسويق وتتمثل تلك الأنشطة فيما يلي:

1- تصميم السلعة وتطويرها.

2- عملية التوزيع.

3- عملية التسعير.

4- عملية ترويج المبيعات.

ج- **المخرجات:** وهي تتمثل في النتائج الملموسة التي يضخها نظام التسويق في البيئة الخارجية نتيجة لما يتم فيه من تفاعلات وعمليات وتتمثل هذه المخرجات في رضاء المستهلك نتيجة لتوفير السلع والخدمات التي تلبي حاجاته ورغباته.

د- **المعلومات المرتدة:**

وتتخذ المعلومات المرتدة هنا عدة أشكال منها بحوث التسويق والمعلومات التي ينقلها رجال البيع للإدارة وكذا المعلومات الناجحة عن عمليات ملاحظة العملاء والأسواق ومعلومات عن المنافسين وعن الطلب والتنبؤ بالكميات التي سيمكن بيعها.

تخطيط النشاط التسويقي

يعتبر التخطيط هو الخطوة الأولى من العملية الإدارية ويتطلب التخطيط الفعال ضرورة تحديد الأهداف والسياسات التسويقية ثم وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة وعلى ضوء ذلك يتم وضع البرنامج التسويقي لذا فإننا سوف نتطرق الآن إلى الحديث عن[1]:-

أ- **الأهداف التسويقية:**

يمكن تحديد الأهداف التسويقية في خمسة ميادين وهي:

1- **حجم المبيعات:** وهو هدف يعبر عنه إما بعدد الوحدات أو حصيلة المبيعات وقد يكون هذا الهدف رقماً إجمالياً أو تفصيلياً بحسب نوع السلعة أو مناطق التوزيع.

---

(1) المرجع السابق، ص 144.

2- **خط المنتجات:** وهنا يتمثل الهدف في تحديد أحسن تشكيلة لخط المنتجات وذلك بعد تحديد السلع المعروضة أولا ثم قياس إمكانيات السوق عند عرض بعض السلع الجديدة.

3- **الأرباح:** ويتمثل الهدف هنا في رقم نقدي يشير إلى الربحية الصافية المحققة على كل نوع وكل صنف وحسب المناطق التبعية.

4- **التسهيلات الضرورية:** ويتمثل الهدف هنا في ضرورة استغلال ما يتواجد من طاقات إنتاجية معطلة أو فائضة في إنتاج ما نرغبه من السلع أو الخدمات والتي تتوافق مع احتياجات المستهلكين.

5- **الاحتياجات المالية:** وهنا يتمثل الهدف في تحديد بعض الاحتياجات النقدية والخطط التمويلية.

ب- السياسات التسويقية:

على الرغم من أن كل منظمة تضع السياسات التسويقية التي تناسبها والتي قد تتشابه أو تختلف عن سياسات المنافسين إلا أن هناك بعض الميادين التي لا تخرج عنها السياسات التي يضعها مدير التسويق ومن أمثلة هذه الميادين:-

1- إدارة التسويق : وهنا تغطي السياسات مجالات احتياجات السوق من رجال البيع وكذا الهياكل التنظيمية والتنسيق بين التسويق والإدارات الأخرى.

2- الأبحاث السوقية: وهنا تغطي السياسات مجالات تحليل السوق وتحليل المبيعات واختيار منافذ التوزيع ووسائل النقل والمخزون السلعي.

3- خط المنتجات: وهنا تغطي السياسات مجالات تهذيب وتطوير السلعة وتقديم السلع الجديدة والتغليف وأنواع وأشكال السلع المنتجة.

4- تسعير السلعة: وهنا تغطي السياسات مجالات تحديد هيكل الأسعار وتسعير السلع الجديدة وسبل مواجهة أسعار المنافسين.

5- **تخطيط المبيعات**: وهنا تغطي السياسات مجالات اختيار رجال البيع وتعينهم وتدريبهم والعلاقات مع الموردين والوسطاء والموزعين.

6- **التنويع المادي**: وهنا تغطي السياسات مجالات النقل ووسائله والمواصلات والمخازن ومناولة المواد وتنظيم المخازن.

7- **منافذ التوزيع**: وهنا تغطي السياسات مجالات اختيار منافذ التوزيع، وأسس اختيار الموزعين، والعلاقة مع الموزعين.

8- **الرقابة على التسويق**: وهنا تغطي السياسات مجالات التنبؤ ومستويات الأداء وسجلات وإحصاءات المبيعات والأرباح.

ج- الاستراتيجيات التسويقية:

يقصد بالاستراتيجيات التسويقية تلك "**الخطط العريضة لتحقيق أهداف رئيسة**" وبأسلوب مبسط تعتبر الاستراتيجيات بمثابة الطريق الذي نسلكه للوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً وتتكون الاستراتيجيات التسويقية من العناصر الثلاث التالية[1]:

I- السوق المستهدف:

يقصد بالسوق المستهدف مجموعة من الأفراد الذين توجه لهم المنظمة منتجاتها من خلال استراتيجية مصممة لإرضاء وإشباع حاجات محددة[2].

ولتحديد السوق المستهدف فإنه ينبغي:-

1- تحليل سلوك المستهلك:

يقصد بسلوك المستهلك تلك الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد من أجل الحصول على المنتوج وهو يتضمن إجراءات اتخاذ قرار الشراء وهذا السلوك هو

---

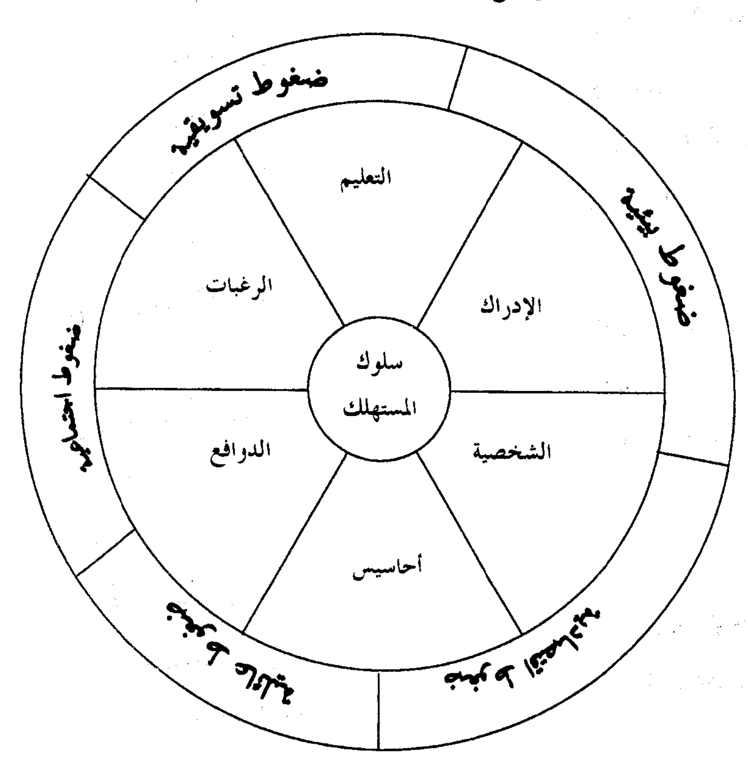
(1) د. شفيق الحداد وآخرون - أساسيات التسويق- دار الحامد للطباعة والنشر عمان 1998، ص20 وما بعدها.

(2) Boone, Louis E. Kurt, david l., contemporary Markting 7 th Ed. The Dryden Press Int. I U.S.A 1992, p. 4.

محصلة لعدد من العوامل بعضها على النطاق الشخصي والبعض الآخر على نطاق المجتمع والشكل التالي يبين مجموعة العوامل التي قد تؤثر على هذا السلوك.

شكل رقم (23)

العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك[1]



2- تجزئة السوق:

يقصد بتجزئة السوق عملية تقسيم مستهلكي السلعة إلى مجموعات معينة بحيث يمكن معاملة أي جزء منها كسوق قائم بذاته كي يتمكن المشروع من إعداد مزيج تسويقي مناسب وهناك عدة عوامل يمكن على أساسها تجزئة السوق هي:

---

(1) د. نسيم حنا- مبادئ التسويق- دار المريخ - الرياض 2001، ص 96.

أ - التجزئة على أساس الموقع الجغرافي أي تقسيم السوق إلى وحدات جغرافية مثل المحافظات والمدن والأحياء.

ب- التجزئة على أساس العوامل الديموغرافية لمستهلكي السلعة أي تقسيم السوق حسب فئات السن والجنس وحجم الأسرة والجنسية ومستوى التعليم والطبقة الاجتماعية.

ج- التجزئة على أساس الخصائص السلوكية للمستهلكين أي تجزئة السوق بحسب دوافع الشراء أو بحسب الغرض الذي تشتري من أجله السلعة.

II- متغيرات المزيج التسويقي:

لكي يتمكن رجل التسويق من صياغة استراتيجية تسويقية متكاملة ناجحة فإن ذلك يتطلب تكامل وتجانس الاستراتيجيات المتعلقة بالمزيج التسويقي وبالشكل الذي يمكنه من التحكم في هذه العناصر بما يجعلها تتلاءم مع حاجات ورغبات المستهلكين مع إعطاء المنظمة بعض المزايا التنافسية والشكل التالي يوضح عناصر المزيج التسويقي

جدول رقم (5)

عناصر المزيج التسويقي

المنتج	التسعير	الترويج	التوزيع
- تشكيلة المنتجات	- السعر	- الدعاية	- قنوات التوزيع
- سياسة الماركات (العلامة التجارية)	- شروط الدفع	- الإعلان	- الموزعين
- المواصفات	- الخصومات	- تنشيط المبيعات	- التخزين
- سياسة الضمان	- البيع بالتقسيط	- العلاقات العامة	- تقنيات البيع
- الخدمات		- البيع المباشر	- فرق البيع
- التعبئة والتغليف			

III- البيئة التسويقية:

وهنا يلاحظ أن التسويق الناجح يعتمد بشكل أساسي على قدرة المنظمات على القيام ببرامجها التسويقية في نطاق البيئة المحيطة بها لذا يجب على الإدارة التنبؤ بالاتجاهات التي تأخذها التغيرات البيئية وأن تتجاوب مع هذه التغيرات وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي يمكن السيطرة عليها[1].

وبشكل عام يمكن تقسيم البيئة التسويقية إلى:

أ- البيئة التسويقية الخارجية وهي تنقسم إلى:

* البيئة التسويقية الخارجية الكلية وهي التي تؤثر على جميع التنظيمات وتتكون من مجموعة من القوى المتصلة معا لها تأثير مميز على نظام المنظمة التسويقي وهي:

1- العوامل الديموغرافية.
2- الأوضاع الاقتصادية.
3- المنافسة.
4- القوى الاجتماعية.
5- القوى السياسية والقانونية.
6- التكنولوجيات.
7- تفضيلات المستهلك.

* البيئة التسويقية الخارجية الجزئية وهي التي تؤثر على تنظيم بذاته وتشمل ثلاثة قوى هي:

1- السوق.
2- المنتج (الفرد).
3- الوسطاء.

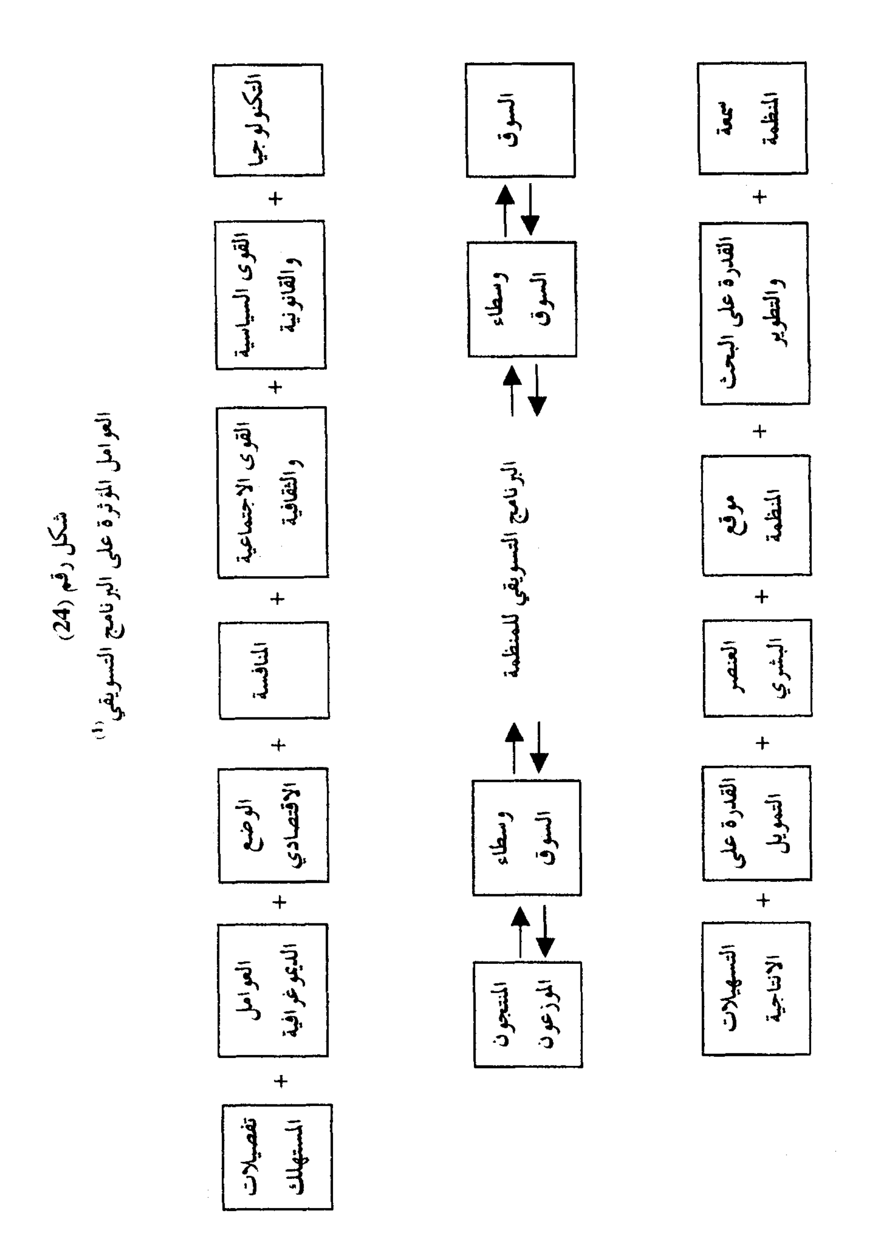
ب- البيئة التسويقية الداخلية وهي تشمل مجموعة القيود التي تفرض على المنظمة من داخلها والتي تتمثل فيما يلي:-

- الإنتاج.
- القدرة التمويلية.
- المورد البشري.
- البحث والتطوير.
- سمعة المنظمة.
- موقع المنظمة.

---

(1) E.T. Gether, Marketing and Public, N. Y LengLewood -cliff s, n) Printice -Hall, Tnc, 1986, p. 60.

هذا ونقدم فيما يلي شكلاً توضيحياً لكافة التأثيرات على البرنامج التسـويقي للمنظمة.



شكل رقم (24)
العوامل المؤثرة على البرنامج التسويقي [1]

(1) د. عبد العزيز أبو نبعة- نظام التسويق الحديث- مرجع سبق ذكره -ص 97.

- **مزايا التخطيط:**

يفيد النشاط التخطيطي فيما يلي[1]:

1- بناء معايير الأداء لرقابة فعالة وناجحة.

2- تحديد أوضح وأكثر دقة للأهداف والسياسات.

3- ضمان أعلى درجات التنسيق والتكامل للجهود التسويقية المختلفة.

4- تمكين إدارة التسويق من التفكير المبكر والمنظم في كافة الأمور المتعلقة بالنشاط التسويقي.

5- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف التسويق إلى أدنى حد.

6- خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة التسويقية المخططة.

7- استعداد أفضل لمواجهة التطورات المفاجئة والتحوط لها.

تنظيم إدارة التسويق

توجد عدة طرق لتنظيم إدارة التسويق ويتوقف اختيار طريقة دون أخرى على عوامل عديدة منها حجم وطبيعة أعمال المنظمة، طبيعة المنتجات، طبيعة الأسواق، استراتيجيات وأهداف المنظمة.

وسنفسر فيما يلي بعض هذه الطرق[2]:

---

(1) د. محمود الصميدعي وآخرون- أساسيات التسويق الشامل والمتكامل- دار المناهج- عمان 2002، ص280 وما بعدها.

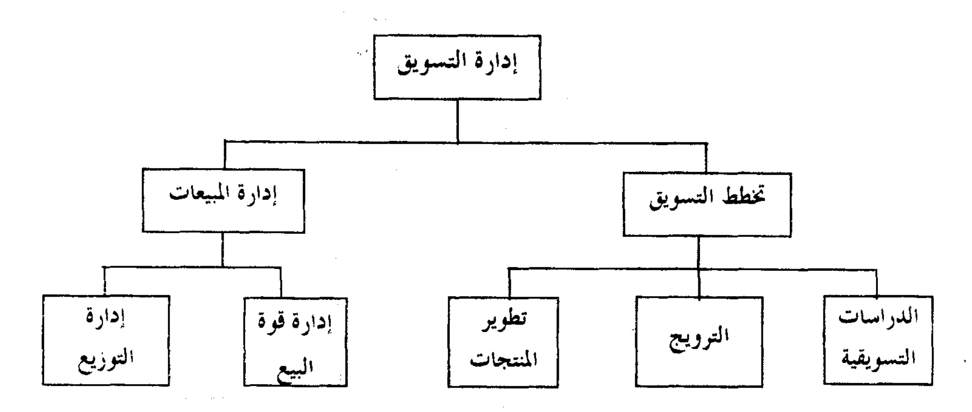
(2) د. طلال عبود- الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق- مرجع سبق ذكره، ص20 وما بعدها.

أ- التنظيم على الأساس الوظيفي(*):

وهنا عادة ما يتم تقسيم المهام التسويقة إلى مجموعتين رئيسيتين هما تخطيط التسويق وإدارة المبيعات ويقسم كل قسم بدوره إلى عدة وحدات تنظيمية وهذه الطريقة من التقسيم تتناسب بشكل جيد مع المنتجات والأسواق المتجانسة وهي وإن كانت تمتاز بإمكانية الاستعانة بالأشخاص المتخصصين في مهمات معينة إلا أنه يعاب عليها صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة وصعوبة إيصال المعلومات والشكل التالي يوضح ما سبق ذكره.

شكل رقم (25)

التنظيم الوظيفي لإدارة التسويق



ب- التنظيم على الأساس السلعي:

ويناسب هذا النوع من التنظيم المشروعات الكبيرة التي تتعدد خطوط الإنتاج بها ولا سيما عندما تكون سياسة المنظمة مبنية على استقلالية المنتجات وهنا نجد

(*) هناك بعض الوظائف التي لا يمكن للمشروع بدونها أن يقوم بالنشاط التسويقي وهي:

أ - الوظيفة البيعية ومهمتها إدارة القوى العاملة التبعية.

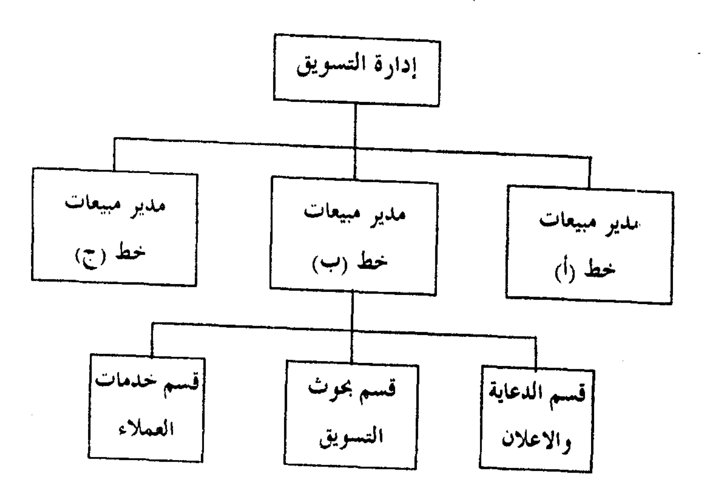
ب- وظيفة بحوث التسويق ومهمتها القيام بالبحوث عن السوق والمستهلكين.

ج- وظيفة التصدير وهي مهمة في المشروعات التي تنتج لغرض التصدير.

أن كل خط إنتاجي عادة ما يحتاج إلى مدير مبيعات مستقل ويمتاز هـذا النـوع مـن التنظيم بمنح الاستقلالية لمديـري المبيعـات في ممارسـة أعمـالهم وحـل مشكلاتهم ولكن يعاب عليه إمكانية حدوث ازدواجية في العمل وتضخم في الهياكل التنظيمية والشكل التالي يسهم في إيضاح ما سبق ذكره

شكل رقم (26)

التنظيم السلعي لإدارة التسويق

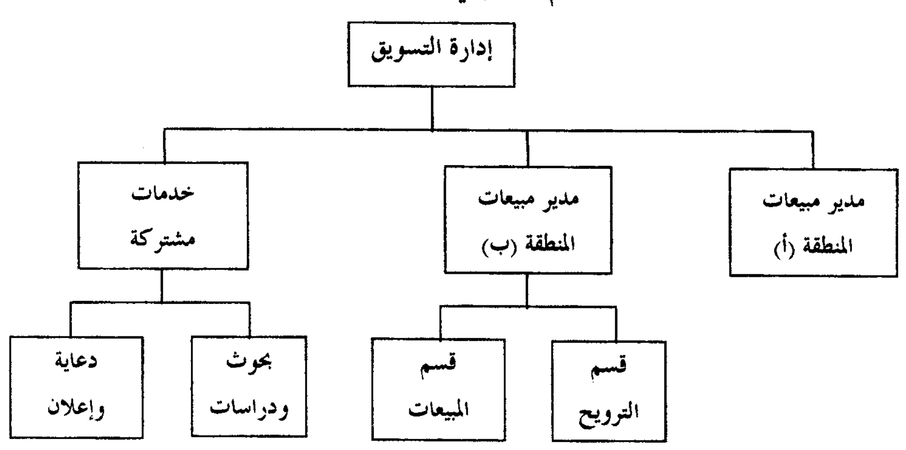


ج- التنظيم على الأساس الجغرافي:

ويناسب هذا التنظيم المشروعات كبيرة الحجم والتي تخدم أسـواق متعـددة في مناطق جغرافية مختلفة من حيث الظروف التسويقية ونوعية العملاء والسلع المـراد تسويقها ويعتمد التنظيم الجغرافي على توزيع مهام التسويق وإدارة المبيعات وذلـك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم (27)

التنظيم الجغرافي لإدارة التسويق

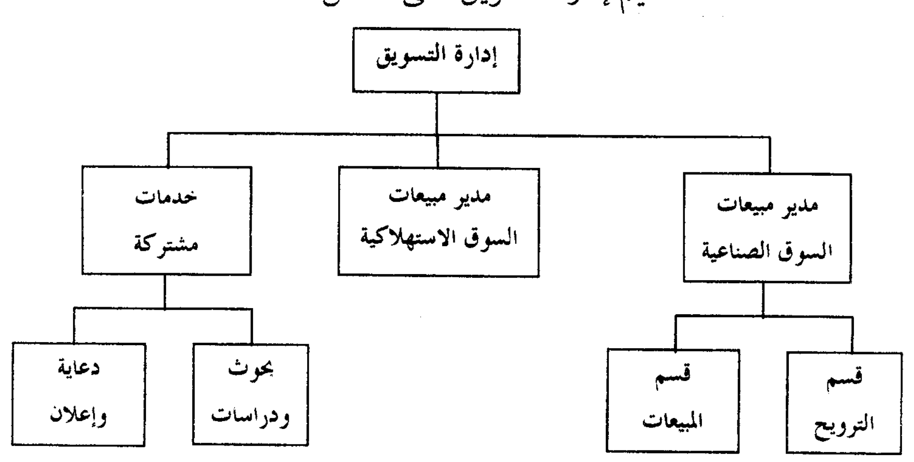


د- التنظيم على أساس العملاء:

ويناسب ذلك التنظيم تلك المنظمات التي تتعامل مع المستهلكين النهائيين والصناعين في آن واحد حيث تختلف المشاكل التسويقية باختلاف نوعية المستهلك ويوضح الشكل التالي هذا النمط من التنظيم.

شكل رقم (28)

تنظيم إدارة التسويق على أساس العملاء



- **العلاقة بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى[1]**
- **العلاقة بين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج**

تنتظر إدارة الإنتاج من إدارة التسويق أن تمدها بالبيانات الآتية:

1- حجم وإمكانيات السوق
2- احتياجات التخزين.
3- التغليف والتعبئة.
4- جداول مواعيد تسليم السلع.
5- حجم الإنتاج المطلوب لمقابلة احتياجات السوق.
6- التغيرات المتوقعة في الإنتاج من السلع البديلة.

وتنتظر إدارة التسويق من إدارة الإنتاج تحقيق ما يلي:

1- تقديم التسهيلات الإنتاجية.
2- الرقابة على جودة الإنتاج.
3- الاستفادة من التقدم الفني والتكنولوجي لتقديم الأساليب الصناعية التي تحسن من الإنتاج.
4- تطبيق أسس التنظيم الحديثة في إدارة الإنتاج.

- **العلاقة بين إدارة التسويق والإدارة العليا:**

تنتظر إدارة التسويق من الإدارة العليا تحقيق ما يلي:-

1- وضع تخطيط طويل الأجل لمهام التسويق يتفق مع احتياجات المستهلك واتجاهاته.
2- أن تتوازن سياسات المنظمة مع الاحتياجات التسويقية المتقلبة.
3- أن تشترك إدارة التسويق في تحديد الأهداف العامة للمشروع وفي رسم السياسات.

---

(1) د. محمد سعيد عبد الفتاح- التسويق- مرجع سبق ذكره، ص 80 وما بعدها.

وتنتظر الإدارة العليا من إدارة التسويق ما يلي:-

1- أن تنجح في بيع وتوزيع السلع المنتجة في جميع الأسواق التي يخدمها المشروع.

2- أن تحتفظ إدارة التسويق بالأفراد الأكفاء للنجاح في مهمة التخطيط ورسم السياسات التسويقية.

3- الرقابة على النفقات البيعية لكي تنخفض نسبة النفقات إلى حصيلة المبيعات.

4- أن تحقق إدارة التسويق التنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى.

5- دراسة السلعة وتقديم التصميمات الجديدة حسب احتياجات المستهلك.

6- أن تسعى إدارة التسويق إلى تحسين طريقة تأدية الوظائف التسويقية عن طريق التدريب والتشجيع والرقابة.

- **العلاقة بين إدارة التسويق وإدارة المشتريات:**

إن العلاقة بين إدارة التسويق وإدارة المشتريات هي علاقة غير مباشرة وإنما تتم من خلال إدارة الإنتاج غير أنه بصفة عامة يجب على إدارة المشتريات ما يلي:

1- تعريف إدارة التسويق بجميع الاحتمالات المقبلة فيما يتعلق بإمكانيات التوريد.

2- المحافظة على جودة المواد المشتراة حيث أن هناك علاقة بين جودة المواد وجودة المنتج النهائي.

3- التعرف على جميع موردي المواد الجديدة والتنبيه عليهم بالاهتمام بعمليات التغليف والتعبئة.

4- المحافظة على العلاقات الحسنة مع الموردين لكي تضمن وصول المواد في المواعيد المحددة لها وبالكميات المطلوبة لأن ذلك ينعكس على مواعيد التسليم للعملاء من قبل إدارة التسويق.

- **العلاقة بين إدارة التسويق والحسابات:**

تطلب إدارة التسويق من الحسابات ما يلي:-

1- تحليل نفقات التسويق على ضوء الوظائف التسويقية المختلفة لاستخدامها لأغراض الرقابة.

2- تعريف إدارة التسويق بالإحصاءات والأرقام في حسابات العملاء والموزعين.

3- تحديد النفقات الدقيقة لإنتاج الوحدة في خط الإنتاج.

4- تعريف إدارة التسويق بنفقات البيع وهامش الربح.

- **العلاقة بين إدارة التسويق وبين الإدارة الهندسية:**

تطلب إدارة التسويق من القسم الهندسي ما يلي:

1- أن يكون القسم مستعداً لتقديم التصميمات والاختراعات والتعديلات في تصميم السلعة لكي يتجاوب المشروع مع احتياجات ورغبات المستهلكين.

2- التعاون التام مع قسم تصميم السلعة لكي يقدم للجمهور والمستهلكين بعض التعليمات عن طريق استعمال السلعة.

3- الرقابة الدقيقة على الإنتاج وعلى مستوى الجودة.

4- العمل على منع التأخير سواء في تقديم التصميمات الحديثة في الوقت المناسب أو إجراء التعديلات في السلع القديمة.

توجيه النشاط التسويقي

يعرف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإنجازها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق

هدف مشترك. ومن ثم فإنه يمكن القول بأن عملية توجيه النشاط التسويقي ترتبط بعدد من المقومات الأساسية من أهمها[1]:

1- نوعية العاملين.
2- نوعية القيادة.
3- كفاءة قنوات الاتصال.
4- توافر الحوافز.
5- الوعي بأهمية التوجيه.

ويمثل التوجيه أحد وظائف مدير التسويق والأساسية وهي وظيفة صعبة بسبب أن مدير التسويق يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل كما أنه لا يستطيع السيطرة على الكثير منها وفيما يلي بعض العناصر التي تمكنه من أداء تلك الوظيفة بنجاح:

أ- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة وفي حدود طاقة المرؤوسين.

ب- تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على كيفية أداء المهام المنوطة بهم.

ج- حفز الأفراد على الإنجاز لتلبية ما يتوقعه المدير منهم.

د- مكافأة المجدين والمثابرين بما يشعرهم بتقدير اجتهادهم وحماسهم في العمل.

الرقابة على النشاط التسويقي

تمثل الرقابة الوظيفة الإدارية الأخيرة من العملية الإدارية وهي تمكن المدير من التأكد من أن ما تم مطابق لما أريد إتمامه والرقابة من مجال التسويق لا تختلف عنها في المجالات الأخرى كالشراء والإنتاج والتمويل .. ولكن الاختلاف يكون في مجال التطبيق. والرقابة التسويقية تشمل أنواع عدة منها ما يلي:-

---

(1) المرجع السابق- ص 86.

1- الرقابة على الخطة السنوية وذلك من خلال مطابقة نتائج الأعمال التي تحققت بالخطة الموضوعة سلفاً.

2- الرقابة على الأرباح وتفيد هذه الرقابة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال تحديد مساهمة أنشطة المنظمة في تحقيق هدف الربح.

3- الرقابة على الفعالية وذلك من خلال قياس مخرجات النشاط التسويقي بالمقارنة بمدخلاته.

4- الرقابة الاستراتيجية (المراجعة التسويقية) وهي تشمل ذلك الفحص الشامل والمنتظم والذي يتم على فترات زمنية محددة للبيئة التسويقية والأهداف والاستراتيجيات والتنظيم والوظائف التسويقية أي أن عملية المراجعة تشمل العناصر التالية:

1- مراجعة البيئة التسويقية. 2- مراجعة الاستراتيجيات التسويقية.
3- مراجعة تنظيم التسويق. 4- مراجعة النظم التسويقية.
5- مراجعة المزيج التسويقي. 6- مراجعة إنتاجية التسويق.

أما عن المعايير التي تستخدم في العملية الرقابية في مجال التسويق فإنها تنقسم إلى:

أ- المعايير الملموسة : وهي التي تهتم بقياس مدى تأثير النشاط التسويقي على ربحية المشروع من خلال زيادة أو انخفاض رقم المبيعات من جهة وتكلفة العملية التسويقية من جهة أخرى مثل مقارنة رقم مبيعات كل بائع مع المبيعات السابقة.

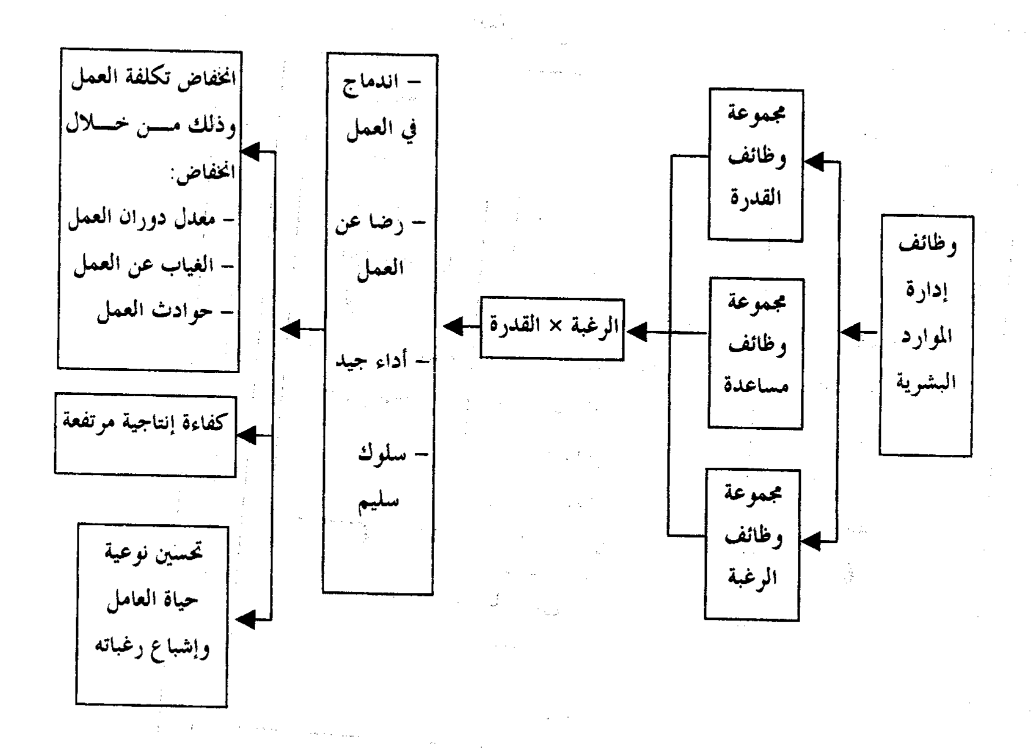
ب- المعايير غير الملموسة: وتتمثل في قياس مدى قناعة المستهلك بالسلعة ومدى إشباعها لحاجاته ورغباته بعد شرائه لها وهذه القناعة قد ترتبط بمستوى جودة السلعة وسعرها وخدمات ما بعد البيع.

الفصل الخامس

وظيفة الأفراد

شكل رقم (29)

وظائف إدارة الموارد البشرية[1]



رابعاً: إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح

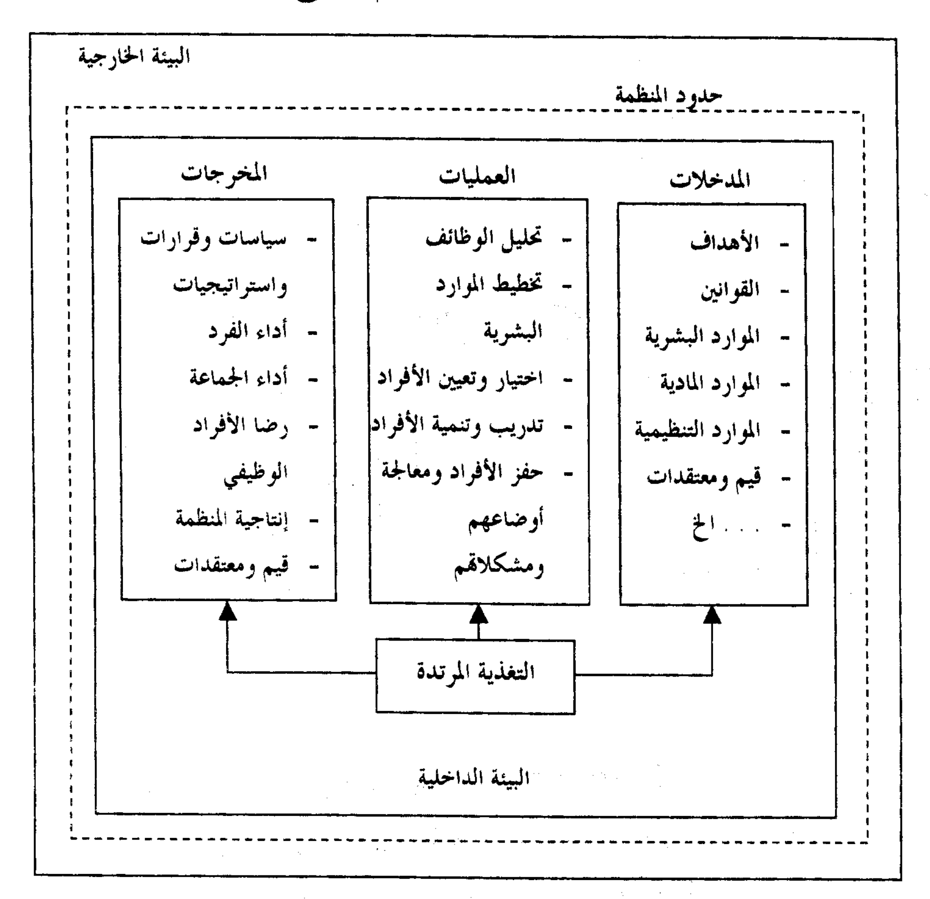
إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أو جزء من العملية الإدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة ويعني ذلك أن هذه الإدارة هي نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للمنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة ويظهر الشكل التالي إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً مفتوحاً.

---

(1) د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص12.

شكل رقم (30)

إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح[1]



وطالما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر نظاماً مفتوحاً إذن فإنه يجب أن تتوافر فيها خصائص الأنظمة المفتوحة والمتمثلة فيما يلي:

(1) هذا الشكل مقتبس من د. مؤيد سعيد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد 1991، ص92.

1- المدخلات:

وهي كل ما يدخل النظام من عناصر ومواد وطاقات وبيانات .. سواء كان مصدر هذه العناصر البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة أو الخارجية لها والمهم هنا أن تكون هذه العناصر مستلزمات أساسية لعمل واستمرار وجود النظام. وتتمثل مدخلات نظام الموارد البشرية في العناصر التالية:

أ - **الأهداف:** وهي الصورة التي تريد أن تكون عليها المنظمة.

ب- **السياسات:** السياسة هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين وذلك لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الدنيا.

2- العمليات:

وهي كل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب إنجازها لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات.

3- المخرجات:

وهي تعني كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية التي جرت على المدخلات وتتمثل المخرجات هنا بنتائج ملموسة كالقرارات والاستراتيجيات والأداء وإنتاجية المنظمة أو نتائج غير ملموسة كرضاء العاملين واتجاهاتهم والقيم والمعتقدات التي يكتسبونها نتيجة للتعامل مع المنظمة.

4- التغذية العكسية:

وتعني عملية تصحيح الانحرافات أو الأخطاء التي تعتري عمل النظام وهي أشبه ما تكون بالرقابة الذاتية للتأكد من مدى فعالية وكفاءة النظام في تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات البيئة وبالتغذية العكسية يجدد النظام نفسه كما تكتمل دورة حياته ويقلل من الفجوة ما بين النتائج المستهدفة والإنجاز الفعلي ومن ثم

فإنه لكي تضمن إدارة الموارد البشرية باستمرار الحيوية في أدائها عليها أن تسعى إلى تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل بيئتها.

5- البيئة الداخلية[1]:

ونقصد بها التغيرات الموجودة داخل المنظمة والتي تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية وتتمثل تلك العناصر فيما يلي:

1- موارد المنظمة المالية وأهدافها.

2- خصائص العاملين من حيث طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم وإنجازاتهم ومستوى ثقافتهم.

3- الخصائص الهيكلية وتشتمل المستويات الإدارية، درجة المركزية واللامركزية وقنوات الاتصال ومستويات وأنواعه ..

4- خصائص الوظيفة وتشمل عبء العمل من الناحية الكمية والكيفية والتنوع في العمل وظروف العمل المادية والنفسية.

5- جماعات العمل وتشمل العاملين في الأقسام والوحدات التنظيمية ذات طبيعة الواحدة والتنظيمات غير الرسمية واللجان التي يتم تشكيلها لأداء مهمة معينة.

6- الخصائص العامة للمنظمة وتشمل المناخ التنظيمي ونمط القيادة وطبيعة المنظمة من حيث الحجم والملكية ومرحلة النمو ..

6- البيئة الخارجية:

ونقصد بها الإطار الذي تعمل أو توجد به المنظمة وتتمثل البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية في نوعين أساسيين هما:

---

(1) مصطفى شاويش - إدارة الأفراد - دار الشروق - عمان، 1990، ص34.

أ- البيئة الخارجية القريبة: ونعني بها تلك القوى البيئية التي يقوم بينها وبين إدارة الموارد البشرية تفاعل مباشر ومن عناصر تلك البيئة ما يلي:

1- الجمهور: وهم المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية ومن المنظمة بصفة عامة.

2- الموردون: وهم الفئات التي تقوم بتزويد المنظمة بالموارد البشرية.

3- المنافسون: تلك الفئات التي تحاول الحصول على الموارد المحدودة التي يقدمها الموردون للمنظمة وهم يمثلون تهديداً قوياً لها.

ب- البيئة الخارجية البعيدة: ونعني بها تلك القوى التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية بصورة غير مباشرة وذلك مثل النظام الاقتصادي والسياسي والقانوني والحضاري والاجتماعي والتكنولوجي ..

التخطيط في مجال وظيفة الأفراد

تستخدم وظيفة الأفراد التخطيط في تأدية مهامها المختلفة وذلك على النحو الذي توضحه النقاط التالية:

أولاً: تخطيط القوى العاملة

تتعدد وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم تخطيط القوى العاملة فالبعض **يستخدم مصطلح تخطيط القوى العاملة** للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ومن ثم يعرفونه على أنه "**تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقاً تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج بأقل الجهود والتكاليف**"[1].

والبعض الآخر يستخدم مصطلح تخطيط الموارد البشرية ويعرفونه بأنه "**التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه**

(1) Stainer, J., (Manpower palning) William Heleuc, 1990, p 25.

الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات"[1].

كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه "**استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة**"[2].

وعرفه البعض بأنه "**العملية التي تضمن الإدارة بواسطتها امتلاك العدد الكافي من الأفراد وبالنوعية المطلوبة وفي الوظائف الصحيحة وفي الوقت المناسب وإنجاز الأشياء بأساليب اقتصادية كفؤة**"[3].

وعلى الرغم من تعدد التعاريف الخاصة بتخطيط الموارد البشرية إلا أن هذا التباين يختفي كثيراً عند تعاملنا مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة وليس على مستوى القطاعي أو القومي وعموماً فإن جميع التعاريف التي أعطيت لتخطيط الموارد البشرية قد اتفقت في النقاط التالية[4]:

1- إن تخطيط الموارد البشرية هو عملية مستقبلية يجب أن تتوافق وتنسجم مع تخطيط الموارد المادية الأخرى في المنظمة.

2- إن هذا التخطيط يعتمد أساساً على وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

3- إن هذا التخطيط يشترط وجود خطة تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى كالتوظيف والتدريب وتنمية القوى العاملة بالمنظمة.

---

(1) Heneman III, H. G., and others (Personnal/Human Resources management) 1986, p180.

(2) John Breufum, practical manpower planing, London: Institute of personnel Management, 1978, p10.

(3) Thomas H. Patten, Jr., manpower planing and the development of human Resources. NewYork:Jogn Wiley, sons, Inc., 1971, p. 14.

(4) مؤيد سعيد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص60.

4- إن تخطيط الموارد البشرية عملية تتأثر بالعديد من العوامل الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كأسلوب العمل ونوع الآلات المستخدمة فيه والشكل التنظيمي والمركز التنافسي للمنظمة.

5- إن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إنسانية تسعى إلى تجسيد احترام الفرد في المنظمة وتبني رغباته.

- **أهداف تخطيط القوى العاملة**

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط القوى العاملة في **التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كماً وكيفاً**، مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة.

أما الأهداف الفرعية فتتمثل في[1]:

1- يمكن التخطيط السليم للقوى العاملة من مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية القوى العامة (الداخلية والخارجية).

2- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في وضع خطة الأجور والمرتبات وإقرار نظام عادل للحوافز.

3- يؤدي التخطيط السليم للقوى العاملة إلى ترشيد السياسات والنظم التعليمية للقوى بمختلف مستوياتها وتخصصاتها على المستوى القومي.

4- يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة في تحقيق التكامل بين البناء الوظيفي والتنظيمي وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية.

---

(1) William B. Werther Jr, Keeith Davis. Personnal Human Resources, London McGraw-Hill Co., 1982, p 108.

5- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتي قد تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى.

• **المستويات التنظيمية ودورها في عملة تخطيط(*) القوى العاملة:**

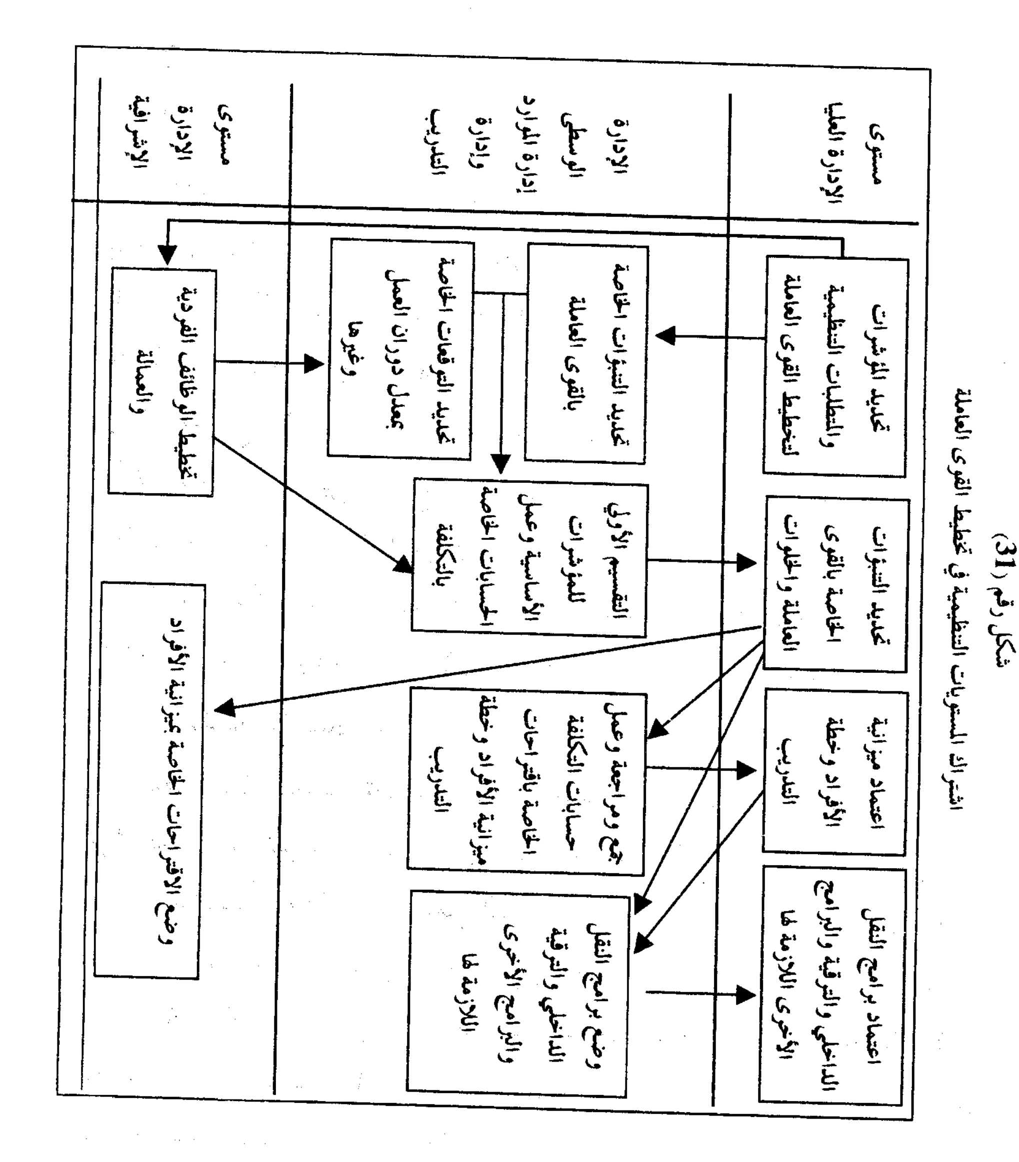
ذكرنا أننا تركز في هذا المرجع على تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة والمنظمة كما نعرف تتكون من ثلاث مستويات تنظيمية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة إشرافية) وفي الحقيقة فإن هذه المستويات الثلاث تشترك في عملية تخطيط القوى العاملة حيث تقوم الإدارة العليا بوضع المؤشرات العامة لهذا التخطيط الذي يتم نقله بواسطة إدارتي الموارد البشرية والتدريب إلى المستويات الإشرافية التي تمارس أعمالها في وضع اللبنات الأساسية لعملية تخطيط القوى العاملة وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي[1]:

(*) ينقسم تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة إلى نوعين أساسيين وفقا للظروف البيئية التي تواجه المنظمة فإذا ما تميزت بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي بحيث تصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الاستراتيجية أكثر وضوحا فإن المنظمة تلجأ إلى التخطيط العقلاني أما إذا كانت تلك البيئة متغيرة بالشكل الذي يتطلب تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات فإن الأمر يتطلب اللجوء إلى التخطيط الحدسي.

(1) د. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1985، ص205.

شكل رقم (31)

اشتراك المستويات التنظيمية في تخطيط القوى العاملة



ثانياً: سياسة التوظيف

تعد سياسة التوظيف من أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية وذلك بكفاءة وفاعلية عالية حيث يتوقف على ذلك مسار كافة النشاطات الوظيفية بالمنظمة فسياسة التوظيف تتضمن أساساً ثلاث سياسات فرعية هي:

1- سياسة الجلب (الاستقطاب/ الإمداد).

2- سياسة الاختيار (المفاضلة).

3- سياسة التعيين.

هذا وينسب الخطأ في أداء أي سياسة من السياسات السابقة إلى كافة وظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير وتقويم الأداء والمتابعة والصيانة البشرية بل ويتعدى ذلك حدود البيئة الوظيفية للمنظمة إلى بيئتها الخارجية فنجاح عملية التوظيف تحدد مدى إيفاء المنظمة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية ومدى نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال لذا فإنه تجنباً لجميع الأخطاء يجب أن ينتهي برنامج التوظيف بتطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب ولا سيما أن اختيار الفرد ووضعه في مكان ما يلزم المنظمة بالاحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها. هذا وسوف نتناول الآن سياسة التوظيف من ثلاثة محاور أساسية هي:

I- سياسة الاستقطاب

يقصد بالاستقطاب "**مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب**"[1] وعلى ذلك يمكن القول بأن نشاط الاستقطاب تكون المنظمة بحاجة إليه عندما تظهر نتائج تخطيط القوى العاملة وجود نقص في الموارد البشرية لديها خلال الفترة التي يجري التخطيط لها كما أن العرض في سوق العمل يكون أقل من الطلب عليها وخاصة عندما تكون هناك ندرة في بعض التخصصات التي يهم المنظمة الحصول على حاجتها منها.

(1) د. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية مطبعة الكويت، ذات السلاسل 1990، ص140.

المهام التي يتضمنها الاستقطاب[1]:

1- تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة وذلك يتطلب الإطلاع على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة باختيارهم وتعيينهم.

2- وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل وذلك بالتنسيق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.

3- تحديد مصادر القوى العاملة التي يمكن للمنظمة أن تلبي احتياجاتها منها والبقاء على اتصال مستمر بها.

4- تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغليها فعملية الاستقطاب هي عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة ففي نفس الوقت الذي تمارس فيه المنظمة البحث عن المرشحين يمارس الأفراد البحث عن المنظمة بما يعني أن الاستقطاب هو بمثابة حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

أهمية الاستقطاب

عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية[2]:

1- توفير عدد كبير من الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

2- المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.

---

(1) د. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص94.

(2) (em30, D. A., and S. P Robbins 1996), Human Resources Management 5th ecl., p.440.

3- الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار القوى العاملة من خلال جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

4- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

5- إن المساعدة في جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذات كفاءة عالية يؤدي إلى خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية والتي تلي عملية الاختيار مثل التدريب.

العوامل المؤثرة على نجاح عملية الاستقطاب:

إن وقوع عملية الاستقطاب في أولى مراحل عملية التوظيف يوجب على المنظمة مراعاة مجموعة من العوامل عند أدائها لهذه العملية ومن بين تلك العوامل ما يلي[1]:

1- **العوامل البيئية**: وهي المتعلقة بظروف عرض وطلب الموارد البشرية وكذا التركيبة النوعية والعمرية للموارد البشرية ومستويات المعيشة والدخل.

2- **المحددات الحكومية**: وهي التي يتم فرضها من قبل النقابات العمالية.

3- **العوامل التنظيمية**: والمتمثلة في الإجراءات الخاصة بوضع موازنات عملية الاستقطاب وكذا مدى قدرة الإعلان على تعريف المرشحين بطبيعة الوظائف المعلن عنها.

الاستقطاب كنظام:

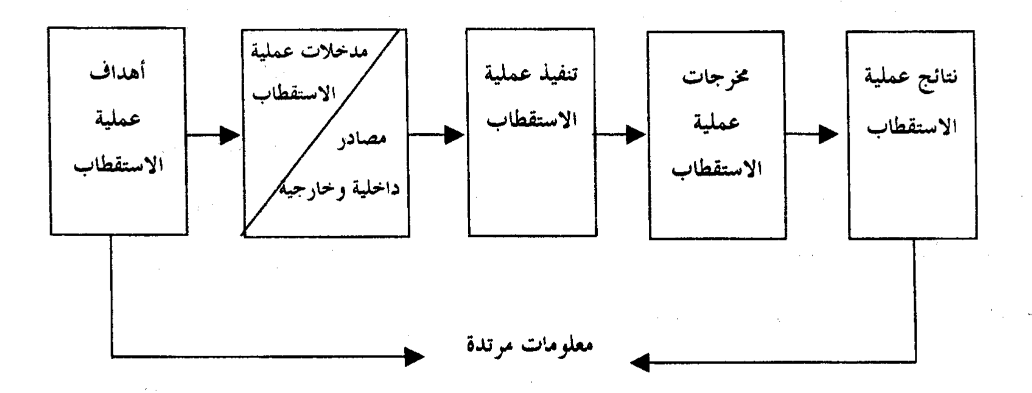
إن مفهوم الاستقطاب ينصرف إلى البحث الدقيق عن مدخلات هذا النظام والتعين الدقيق لأحد نظمه ومصادره المتباينة الداخلية أو الخارجية وصولاً إلى

(1) د. خالد عبد الرحيم الهتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص110.

مخرجات تتفق مع طبيعة النتائج المراد تحقيقها ويمكن تمثيل هـذا المفـهوم بالمنظومـة الافتراضية التالية والتي تشكل العلاقـة الارتباطيـة بـين متغيراتـها المختلفـة والـتي يوضحها الشكل التالي[1]:

شكل رقم (32)

مدخلات ومخرجات عملية الاستقطاب



ويتضـح مـن الشـكل السـابق بعـض الحقـائق الـتي توضـح مفـهوم عمليــة الاستقطاب[2]:

1- إن البدء في عملية الاستقطاب لا ينشئ مـن فـراغ بـل مـن واقـع خطـة متكاملة في مجال الموارد البشرية والتي يجب أن تقدم تحديداً دقيقـاً لحجـم ونوعية الاحتياجات البشرية على مختلف المستويات الإدارية التي تشـكل الهيكل التنظيمي للمنشأة الاقتصادية.

---

(1) د. نبيل الحسيني النجار وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة، غير مبين سنة النشر، ص312.

(2) المرجع السابق، ص313-315.

2- إن عملية الاستقطاب ما هي إلا منظومة متكاملة تتشكل أبعادها من خمس محاور أساسية هي (الأهداف/ المدخلات/ العمليات/ المخرجات/ النتائج).

3- في مجال تقييم عملية الاستقطاب لا بد من إحداث مقارنة جوهرية بين أهدافها ونتائجها لتقييم فاعلية الاستقطاب.

4- إن نجاح برنامج الاختيار يتوقف بصورة كبيرة على مدى نجاح برنامجي تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب.

II- سياسة الاختيار

تعد عملية الاختيار امتداداً طبيعياً لأنشطة تصميم وتحليل وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب ونحن نقصد هنا بالاختيار "**عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة**"[1] أو إنها "**عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيعين فيها**"[2].

أهمية عملية الاختيار:

ترجع أهمية عملية الاختيار إلى ما يلي:

1- أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانياته وطاقاته الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة ككل.

2- أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنظمة قائماً وتعرضه لإصابات العمل محدوداً.

---

(1) R. Mathis, G. Jackson, Personal Contemporary Perspective- Applications (New York:weat Publishing Co., 1979) p. 173.

(2) Malk, W., Shafrits., Hyde A. Rosenblem, Personal Administration Government Politics Process (New York Basel: Marcel Deckle Inc, 1978) p. 120.

3- إن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب له يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يشبع ميوله الخاصة ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدراً للمتاعب والمشاكل داخل المنظمة[1].

4- إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنظمة أمر في غاية الأهمية نظراً للتكاليف العالية التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

أهداف سياسة الاختيار:

يمكن تركيز أهم أهداف سياسة الاختيار فيما يلي[2]:

1- اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة.

2- تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.

3- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين الجدد والقدامى بالمنظمة.

نظام عملية الاختيار:

إن نجاح عملية الاختيار يستلزم النظر إليها باعتبارها نظاماً متكاملاً يتكون من مجموعة من **المدخلات** تتمثل في تحليل العمل- وصف الوظيفة والتحديد الوظيفي- بالإضافة إلى نتائج عملية الاستقطاب وخطط الموارد البشرية وهذه المدخلات تخضع **لعمليات التحول** والمتمثلة في الدراسة المتأنية وذلك في ضوء الغرض من العمل والتحديات الأخلاقية والخصائص التنظيمية والاعتبارات القانونية في التوظيف والتي تتم من خلال عمليات المقابلة والاختيار والفحص الطبي .. الخ أما **مخرجات** هذا النظام فإنها تتمثل في القرار الذي يحدد من يجب تعينه من مجموعة المرشحين لشغل الوظيفة وهذا القرار سيكون له انعكاسات

---

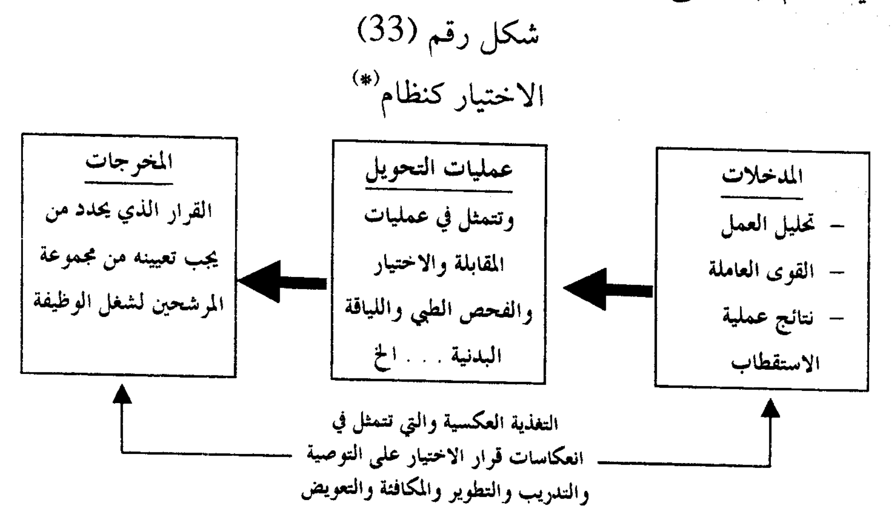
(1) خيري حبشي، علاقة الإنتاج بالكفاية والعدل، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة بدون تاريخ، ص52 وما بعدها.

(2) د. صلاح النشواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1986، ص199.

واضحة على عمليات التوجيه والتدريب والتطور والمكافئة والتعويض والرسم التالي يسهم في إيضاح ذلك.

شكل رقم (33)

الاختيار كنظام(*)



والاختيار كنظام يتأثر بمجموعة من العوامل هي[1]:

1- مجموعة العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي ترتبط بالمنظمة وعملية الاختيار ذاتها وتشتمل على مايلي:

1. نوع وطبيعة المنظمة:

نحن نقصد هنا نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة فالوظائف في المنظمة الخدمية تخضع بصفة شبه مستمرة لعمليات التغيير في مهماتها ونشاطاتها وذلك على عكس الوظائف في المنظمات الصناعية حيث نجد إنها تتميز بدقة أوضاعها الوظيفية الأمر الذي يتطلب اتباع إجراءات مختصرة في غالب الأحيان.

(*) هذا الرسم مقتبس مع التعديل من د. خالد عبد الرحيم الهتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص115.

(1) د. خالد عبد الرحيم الهتي، مجموعة من المحاضرات ألقيت على طلبة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد 1997.

2. استخدام التقنيات الحديثة:

حيث إن استخدام تلك التقنيات والمتمثلة أغلبها في استخدام الحاسبات الآلية في عمليات الاختيار جعل هذه العملية أكثر دقة من غيرها.

3. الوقت المتاح أمام المنظمة:

فكما كان أمام المنظمة فسحة من الوقت لإتمام عمليات الاختيار أدى ذلك إلى دقة هذه العمليات ولكن مع ضرورة مراعاة أن للوقت تكلفة ومن ثم فإنه لا يجب أن يستغل وفرة الوقت بما ينعكس بنتائج سلبية على تكلفة عمليات الاختيار.

2- مجموعة العوامل الخارجية:

وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية وتشمل:

أ - خصائص سوق العمل من حيث العرض والطلب والتركيبة العمرية والخصائص المهارية.

ب- الشروط والمستويات الحكومية المتمثلة بالقوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف.

ج شروط نقابات واتحادات العمال كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على منظمات الأعمال.

III- سياسة التعيين

بعد الانتهاء من مراحل الاختبار يتم إصدار قرار التعيين هذا ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.

- **مصوغات التعيين:**

يشترط عند التقدم للتعيين أن يكون طلب الوظيفة مصحوباً بالمستندات الآتية:

1- شهادة الميلاد أو مستخرج رسمي منها.

2- المؤهل الدراسي.

3- شهادة إتمام الخدمة العسكرية أو الإعفاء منها.

4- شهادة تأدية الخدمة العامة أو الإعفاء منها.

5- شهادة الخبرة إذا كانت مطلوبة.

6- صحيفة الحالة الجانبية حديثة التاريخ.

ثالثاً: بناء نظام الأجور

تهدف كل منظمة مهما كان نوع النشاط الذي تزاوله إلى تحقيق هدف معين يتمثل في القيام بعمل أو خدمة معينة للمستهلك ويتطلب الوصول إلى هذا الهدف القيام بأعمال رئيسية تحتاج بدورها إلى أعمال فرعية لإتمامها وهذه بالتالي يتطلب القيام بها وجود وظائف معينة .. ومتى حددنا الوظائف والأعمال الموجودة بالمنظمة نبدأ في تحديد معالمها والأعباء الملقاة على عاتق كل منها تمهيداً لتقييمها بالنسبة لمثيلتها من الأعمال والوظائف الأخرى داخل المنظمة بغية استخدام هذه القيم كأساس لوضع هيكل متوازن من الأجور التي تعطى لشاغلي هذه الوظائف وتتكون عملية بناء الأجور من ثلاث نشاطين رئيسيين هما:

أ- تقييم الوظائف.

ب- بناء هيكل الأجور.

وسنعرض فيما يلي لهذه النقاط بشيء من التفصيل.

I- تقييم الوظائف

المفهوم:

يقصد بتقييم الوظائف تحديد العلاقة النسبية بين الوظائف داخل المنظمة على أساس عادل في ظل السياسة التي تتحدد وفقاً للظروف الاقتصادية ومستوى

الأجور في المنطقة التي تتواجد بها المنظمة وكذا أجور المنظمات المنافسة وتكاليف المعيشة وتكاليف الإنتاج ومدى استعداد المنظمة للدفع[1].

- **شروط التقييم[2]:**

1- تحليل ووصف الوظائف الموجودة بالمنظمة للتعريف على كافة التفصيلات الخاصة بها.

2- تحديد عدد ونوع الوظائف الداخلة في التقييم.

3- تحديد أساليب وطرق التقييم التي تتناسب مع ظروف المنظمة.

4- معرفة الأجر الحالي للوظيفة والحد الأدنى للأجور ومستوى الأجور السائدة في الصناعة والمنطقة التي تقع فيها المنظمة.

- **الجهة المسؤولة عن التقييم:**

تقع المسؤولية الكاملة لبرنامج تقييم الوظائف على إدارة الموارد البشرية والتي تقوم بدورها بتشكيل لجنة تتكون بالإضافة من مجموعة الخبراء والاستشاريين مجموعة من الممثلين لمختلف الإدارات التي لها وظائف في برنامج التقييم وذلك ضماناً للحد من التحيز الشخصي وضماناً لعدم المبالغة في تحديد الأهمية النسبية للأعمال.

- **معوقات نجاح نظام التقييم**

هناك عوامل هامة يجب توافرها عند تخطيط عملية تقييم الوظائف هي:

1- اقتناع الإدارة العليا بجدوى التقييم مع توفير كافة الإمكانات وتقديم التسهيلات اللازمة لذلك.

---

(1) د. منصور فهمي، إدارة القوى البشرية في الصناعة - دار النهضة العربية - القاهرة - غير مبين سنة النشر، ص178.

(2) إبراهيم يحيى - الهندسة البشرية وأثرها في رفع الإنتاجية - المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري - بغداد 1978 ص11.

2- القيام بشرح خطة التقييم لجميع المستويات الإدارية والتنفيذية ضماناً كسب التأييد وتحقيقاً للتعاون.

3- العناية بتشكيل اللجنة التي ستأخذ على عاتقها بداية الأعمال لمعرفة ما يحتوي عليه الأداء من صعوبات ومسؤوليات.

4- العناية بتصميم الاستمارات اللازمة لتحليل الأعمال ووصفها.

5- اختيار طريقة التقييم المناسبة مع طبيعة العمل على أن يتم تفسيرها وتوضيح مزاياها للمسؤولين بالمنظمة.

- **إجراءات تقييم الوظائف:**

يمر تنفيذ تقييم الوظائف بثلاث خطوات رئيسية هي:

1- **دراسة وتحليل النتائج** التي تم التوصل إليها من خلال تصميم وتحليل الأعمال والتي تتمثل في واجبات ومسؤوليات كل وظيفة والمتطلبات الواجب توافرها في الشخص الذي سيشغلها.

2- **تحديد العوامل**(*) التي ستستخدم في تقييم الوظائف وهذه العوامل تكون في العادة مختلفة ومتنوعة إلا أن جميعها من المفترض أن تعمل على إظهار المساهمات التي يقدمها شاغل الوظيفة للمنظمة كما يجب أن تتوافر في تلك العوامل مجموعة من الصفات من أهمها[1]:

أ - ألا تكون متداخلة في معانيها.

ب- أن تكون مهمة لأداء الوظيفة أي يعتمد نجاح الأداء عليها.

ج- يمكن تحديد وجودها في العمل وتقييمها بسهولة ومن قبل أكثر من مقيم واحد.

د- أن تكون لها قيمة تمثل أهميتها النسبية بالنسبة لباقي عوامل التقييم.

(*) يطلق على هذه العوامل اسم العوامل التعويضية.

(1) د. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص154.

هذا مع ملاحظة أن العوامل الشائعة الاستخدام في دراسات تقييم الوظـائف هي[1]:

أ - المتطلبات العقلية ويندرج تحتها:

- القدرات العضلية.
- الصفات الشخصية.
- المعرفة بالعمل.
- التقييم.

ب- متطلبات المهارة ويندرج تحتها:

- المهارات اليدوية.
- المهارات الحسية.
- المهارات العضلية.
- مدة الخبرة والتدريب اللازمين.

ج- المسؤوليات ويندرج تحتها واحدة أو أكثر من الآتي:

- المسؤولية عن صيانة أو تشغيل الأجهزة.
- المسؤولية عن حفظ التغذية.
- المسؤولية عن التعامل مع الجمهور.
- المسؤولية عن إمساك الدفاتر والسجلات ومراجعتها.
- المسؤولية عن شراء أو بيع أو فرز أو تخزين الأدوات والمواد.

د- عوامل جسمانية: وهي تشير إلى المتطلبات الجسمانية التي يحتويها أداء العمل مثل بذل الجهد ومدى تكراره ووضع الجسم أثناء الأداء.

هـ. ظروف العمل: وهي تلك المؤشرات التي يخضع لها الفرد أثناء تأديته للعمل مثل الضوضاء والرطوبة والتهوية والحرارة .. كذا أي مخاطر أو حوادث يتعرض الفرد لها أثناء تأدية عمله.

3- اختيار طريقة التقييم التي سوف تستخدم في سبيل الوصول إلى تحديد قيم وأهمية الوظائف والأعمال التي يجري تقييمها.

---

(1) د. أحمد صقر عاشور - إدارة القوى العاملة - الطبعة الثانية - دار النهضة العربية - بيروت، 1979 ص 150.

II- بناء هيكل الأجور

منذ البداية تجدر الإشارة إلى أن تقييم الوظائف يحدد الأهمية النسبية للوظائف داخل المنظمة ولكنه لا يحدد الأجر الخاص بهذه الوظائف. كما يساعد تقييم الوظائف في تحديد حدود الزيادة في الأجر التي يمكن للمنظمة أن توافق عليها خلال المفاوضات مع النقابات غير أنه لا يدخل شرطاً جوهرياً في تحديد قيمة أجور وظائف الإدارة العليا وبعض الوظائف المهنية والتخصصية حيث تدخل عوامل أخرى من أهمها المؤهلات العلمية والمواصفات الشخصية، هذا وسوف نتناول الحديث هنا من خلال المحاور التالية:-

أولاً: مفاهيم عامة:

أ- الأجر:

وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك اتفاقاً تاماً بين مفكري رواد الإدارة حول اختلاف وتباين مفهوم الأجر حيث يعرفه البعض على أنه "**الثمن الذي يدفع لأفراد القوى العاملة مقابل قيامهم بعمل تحت ظروف معينة**"[1]. كما يعرفه البعض الآخر على أنه "**القيمة التي يحصل عليها العامل مقابل اشتراكه بمجهود في العملية الإنتاجية**"[2].

إذن فالأجر هو وسيلة الربط بين العنصر البشري من جهة والمنظمة من جهة أخرى في عملية بيع وشراء العمل فالفرد يقوم ببيع عمله للمنظمة لقاء الأجر والأخيرة تشتريه منه لقاءه أيضاً ولعل ذلك هو الذي دفع Bachman إلى القول بأن إحدى **وظائف السعر هي تخصيص الموارد النادرة للاستخدامات العاجلة وبنفس المفهوم فإن الأجور كسعر للعمالة تؤدي أيضاً نفس الوظيفة**[3].

---

(1) د. محمد ماهر عليش، العلاقات الإنسانية في الصناعة، مكتبة عين شمس - القاهرة 1960، ص161.

(2) محمد شوقي أحمد شوقي، حوافز الإنتاج، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة القاهرة 1970، ص18.

(3) Backman, J. Wage determination An analysis of wage critria) N. Y: D. Van mastrand company Inc., 1969, p4.

وتمثل الأجور بالنسبة للفرد القوى الشرائية التي تحدد له مستوى معاشي مقبول باعتبارها وسيلة الإشباع في حين تنظر إليه المنظمات بوصفه أحد عناصر التكاليف التي تزيد وتقلل من تكاليف الإنتاج.

ب- الراتب:

إن لفظ الأجر يطلق على المقابل المادي الذي يحصل عليه العاملون الذين يتم محاسبتهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع وهم عادة ما يشغلون مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي **أما مفهوم الراتب فيطلق على ما يتقاضاه العاملون الذين تتم محاسبتهم على أساس شهري** ولا علاقة لهذا الراتب بساعات العمل والعاملون الذين يتقاضون راتباً هم هؤلاء العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى وهم عادة يشغلون مراكز إدارية وفنية مهمة في المنظمة. وأخيراً فإنه تجدر الإشارة بأن الفرق بين مصطلح الأجر والراتب هو فرق في الشكل وليس في المضمون فكلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد في المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها.

ج- الأجر الأساسي:

هو ذلك الجزء النقدي المدفوع للعامل مقابل أدائه لمجموع المتطلبات والواجبات الأساسية خلال ساعات العمال الأصلية.

د- إجمالي الأجر:

هو ما يستحقه العامل من أجر كمقابل للوظيفة التي يشغلها قبل خصم أي استقطاعات.

هـ- الأجر العيني:

هو المقابل غير المادي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل مثل الرعاية الطبية.

و- الأجر الإضافي:

هو ذلك الجزء النقدي المستحق للعامل لقاء أدائه لمتطلبات عمل إضافية تفوق وتعلو متطلبات الأساسية خلال ساعات العمل الإضافية شرطية أن يؤدي هذا الفرد متطلبات عمله الأساسية[1].

ز- الأجر العادل:

هو ذلك المقابل المادي الذي تعرضه الإدارة ويقبله العمال في سوق العمل الحرة كما أن أهمية تأثير ارتفاع أو انخفاض الأجر عن الأجر العادل يتمثل فيمايلي[2]:

1- إن وضع نظام سليم للأجور يضمن للعاملين الأجر العادل يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا ورغبتهم المتزايدة في زيادة الإنتاج بهدف الحصول على زيادة مناظرة في الأجر.

2- انخفاض مستوى الأجور يشكل خطراً كبيراً على حياة العاملين وعائلاتهم بسبب النقص في التغذية وسوء المسكن والملبس مما ينعكس أثره على إصابة العاملين بالأمراض المختلفة[3].

3- إن الأجر الذي يحصل عليه العامل يحدد قوته الشرائية وبالتالي مستوى معيشته ومركزه ومكانته بين العاملين داخل المنظمة.

4- أن توافر سياسة أجرية عادلة ومحفزة للفرد تؤدي إلى زيادة عدد الفرص التعليمية والتدريبية أمام أفراد المجتمع بسبب عدم لجوئهم للبحث عن موارد أخرى لمواجهة أعباء الحياة المتزايدة.

---

(1) د. نبيل الحسيني النجار، تخطيط الأجور والحوافز داخل قطاع الضرائب، دراسة تطبيقية عل نوعية مختارة لبعض المأموريات الضريبية، مؤتمر تنظيم وإدارة الضرائب في مصر، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، (3/ 5/ 1981 - 5/ 5 / 1981).

(2) د. نبيل الحسيني النجار وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص428.

(3) فاتن محمد حسن موسى، طريقة تحديد الأجور بالقطاع العام الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة القاهرة، 1974 ص147.

ثانياً: مكونات الأجر:

يتكون الأجر من عنصرين أساسيين هما:

أ) الأجر النقدي:

وهو يتمثل في المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل ويتكون من جزئين.

1- الأجر الثابت:

وهو المبلغ الذي يدفع عن الساعة أو اليوم أو الشهر بحسب النظام المتبع في المنظمة ولا يعتبر هذا المبلغ النقدي ثابتاً طوال مدة الخدمة ولكن يتغير كنتيجة لطول مدة الخدمة وتزايد خبرة العامل وتزايد أعبائه العائلية.

2- الأجر المتحرك:

وهو ذلك المقابل النقدي الذي يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل ومن أمثلة البنود التي يشملها ذلك الأجر ما يلي:

- البدلات التي تدفع نتيجة لتحمل أعباء معينة ترتبط بطبيعة العمل.
- الأجور الإضافية التي تدفع مقابل ساعات العمل الإضافية.
- المكافآت التشجيعية نتيجة للأعمال الخلاقة التي تحقق فائدة مادية وأدبية للمنظمة.

3- الاستقطاعات

وهي ذلك الجزء النقدي الذي يستقطع من دخل العامل كقسط التأمينات الاجتماعية.

ب) المزايا العينية:

وهي الأعباء التي تتحملها المنظمة نيابة عن العاملين بها نظير تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية.

ثالثاً: أسس تحديد الأجور:

عند تحديد مستوى الأجر يجب على المنظمات أن تستخدم المعايير التالية[1]:

أ- الأداء: وفقاً لهذا المعيار فإن الأجر الذي يحصل عليه العامل يجب أن يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعية ومحددة بشكل مسبق.

ب- الجهد: ويستخدم هذا المعيار إذا كان هناك إحساس قوي بأن الجهد الذي بذله العامل جهداً كافياً على الرغم من تدنيه عن المعدل المطلوب.

ج **الأقدمية:** حيث يتأثر مستوى الأجر بسنوات الخبرة السابقة ويتضح ذلك جلياً في القطاع الحكومي.

د- المؤهل العلمي والخبرة: وهنا يكون لسوق العمل الدور الرئيسي في تحديد المقابل المادي لهذا المؤهل والخبرة.

هـ- مستوى صعوبة الوظيفة: حيث يلاحظ أن الوظائف الروتينية يجب أن تستحق أجر أقل من الوظائف المعقدة والمضنية فطرياً وجسدياً.

و- **المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائد في السوق:** حيث تميل معظم المنظمات إلى تحديد الأجور ووفقاً للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

وفي كل الأحوال فإنه لكي تتمكن الإدارة من وضع سياسة ناجحة للأجور يجب أن تضع في اعتبارها النقاط التالي:

1- توافر الرغبة والدافع لدى العاملين لتحقيق مستوى عال من الأجور.

2- وجود علاقة قوية بين الأجر المدفوع والإنتاج المحقق.

3- يجب أن يكون نظام الأجر نظاماً متحركاً لا ستصف بالجمود.

---

[1] د. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص109-110.

4- ضرورة القيام بـإجراء دراسـات مقارنـة ودوريـة لمستويات الأجـور في المنظمات المختلفة المحلية والأجنبية.

رابعاً: مراحل تصميم نظام الأجور:

يمر نظام الأجور بالمراحل التالية(1):

1- يتم تحديد من يقوم بتقويم الوظائف.

2- اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الوظائف.

3- تنفيذ عملية التقويم بناءً على الخطط الموضوعة.

4- تحديد هيكل الوظائف أي تحديد عدد الدرجات.

5- تسعير الدرجات وتحديد بداية الأجور النهائية.

6- تشغيل نظام الأجور ومعالجة أية مشكلات تطرأ على النظام.

تنظيم إدارة الموارد البشرية

I- الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يتأثر وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمـة بمجموعـة مـن العوامل من أهمها(2):

1- مقدار العبء الملقى على عاتق إدارة الموارد البشرية:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بأكثر من دور في آن واحد فعليها أن تقوم بـالدور التشغيلي والمتمثل في صناعة قرارات التوظيـف وخطـط الاسـتقطاب إضافـة إلى أنشطة التدريب. كما أنها قد تقوم بالتأكد من دقة معايير الاختيار وتطويـر خطـط الاستقطاب واستكشاف أسواق جديـدة للقـوى العاملـة ووضـع أنظمـة الأجـور

---

(1) د. أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - غير مبين الناشر - القاهرة، 1996، ص189-192.

(2) Schler R. S. Reposotioning the human Resources function: Trans Dormion or demise, vol. 4, 1990, 49-60.

وخطط التطوير الإداري علاوة علـى ذلـك فإنـها قـد تسـاعد في تحديـد حاجـات الأعمال داخل المنظمة .. هذا ويلاحظ أنه كلما تزايد عـبء العمـل الملقـى علـى إدارة الموارد البشرية كلما استلزم ذلك أن يكـون لهـا وضعـاً مميزاً داخـل الهيكـل التنظيمي وكلما اقتربت تبعيتها المباشرة للإدارة العليا والعكس صحيح.

2- حجم المنظمة:

فزيادة حجم المنظمة وتنوع أنشطتها ينعكس بالضرورة على الهيكل التنظيمـي ككل وكذا على إدارة الموارد البشرية حيث يلاحظ أن منظمات الأعمال الصغـيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحـدات الوظيفيـة بينما تميل المنظمات الكبيرة إلى خلق إدارة متخصصة للموارد البشرية بها[1].

3- كثافة المورد البشري:

فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل البشـري كلمـا اسـتلزم الأمـر وجـود إدارة متخصصة في الموارد البشرية والعكس صحيح.

4- خصائص سوق العمل:

في الأسواق التي تتميز باستقرار ظروف العرض والطلب للموارد البشرية مع توافر التأكد النسبي عن التركيبة الكمية والنوعية لعنصر العمل تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية وغالباً ما يعهد إلى أحـد الأقسـام بـأداء وظائفـها والعكس صحيح ففي حالة الأسواق غير المستقرة تزداد أهمية تلك الإدارة.

II- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

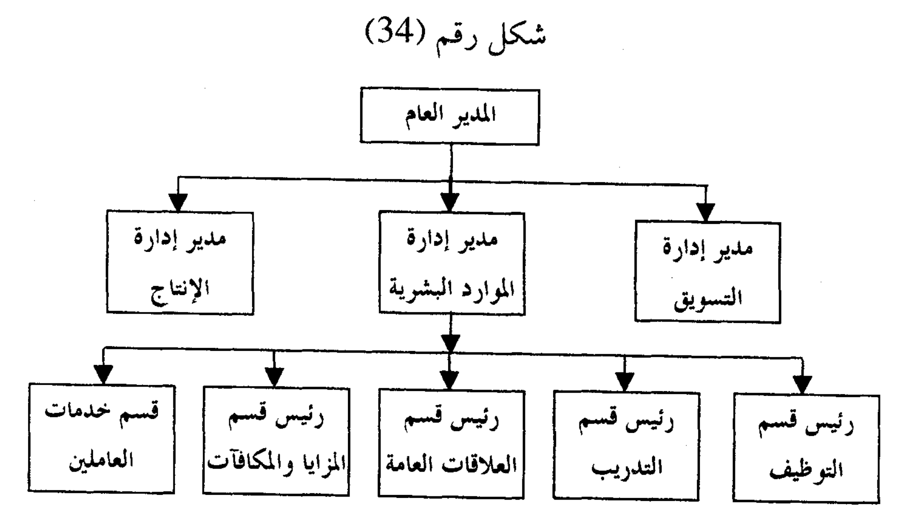
أ- الشكل القائم على الأقسام ويشاع استخدام هـذا الشـكل في المنظمـات الكبرى التي تتعدد فيها وحدات الأعمال علاوة علـى قيـام إدارة المـوارد البشـرية بجميع الأدوار الاستراتيجية والاستشارية والإدارية والتنظيم ووفقاً لذلـك نجـد أن

---

(1) Milkovich G. T. and E. F. glueck (pelsommofhu won rejo us ces mamag ew ewt) ttheel. Busin eyi pub lications I mc. Taxas. 1985. Pp. 6-10.. نقلاً عن د. عبد الرحيم الهيتي

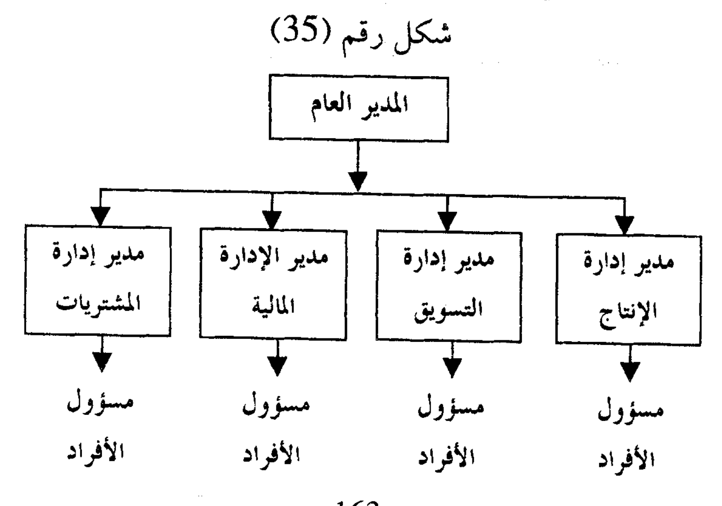
إدارة الموارد البشرية تضم العديد من الأقسام وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (34)



ب- الشكل القائم على المركزية: وهنا تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالأفراد في قمة الهيكل التنظيمي وتتوزع باقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها ويظهر الشكل التالي موقع إدارة الموارد البشرية بتلك المنظمات.

شكل رقم (35)



III- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

إن إدارة الموارد البشرية تشرف بطبيعة عملها على تنظيم علاقة المنظمة بجميع العاملين في مختلف الإدارات فيها وببساطة يمكن القول أن كل إدارة في المنظمة تشمل أفراد يعملون فيها إذن كل إدارة لها علاقة بإدارة الموارد البشرية إلا أن هذه العلاقات قد تخلق مشاكل رئيسية من أهمها: **مشكلة التضارب والتنازع في الاختصاصات** بين الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على مرؤوسيهم حسب اختصاصاتهم وبين إدارة الموارد البشرية التي تتولى القيام بالكثير من الأعمال نيابة عن مختلف الإدارات في المنظمة والسؤال الآن كيف يتم معالجة هذا التضارب حتى تسود علاقة التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى؟ في الحقيقة فإن هناك أربع بدائل يمكن اختيار البديل المناسب من بينها وهي[1]:-

- **البديل الأول:**

أن تحتوي السياسة العامة للشركة على توصيفاً مكتوباً لكل من وظيفة الرئيس المباشر ووظيفة إدارة الموارد البشرية.

- **البديل الثاني:**

أن ينص صراحة على قصر اختصاصات الرئيس المباشر على الإشراف فقط على التابعين له أما باقي الاختصاصات الأخرى المتعلقة بالعاملين في المنظمة فإنها تكون من اختصاص إدارة الموارد البشرية.

- **البديل الثالث:**

أن يتم بشكل واضح لا يقبل اللبس تعريف اختصاصات إدارة الموارد البشرية من أجل التمييز بين اختصاصاتها واختصاصات الإدارات الأخرى.

---

(1) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص29.

• **البديل الرابع:**

أن يتم التمييز بين ثلاثة أنواع من الأعمال هي[1]:

أ- أعمال يحتاج القيام بها بكفاية إلى تعاون كامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وهذه يتم تنفيذها في المراحل المختلفة بالمشاركة بين الإدارتين مثل الاختيار والتعيين والتدريب.

ب- أعمال تتم بطبيعتها خارج نطاق الإدارات المختلفة مثل إعداد السجلات الخاصة بالعاملين فهذه تكون من صميم اختصاص إدارة الموارد البشرية ولا يحق للإدارات المختلفة التدخل فيها.

ج- أعمال يبدأ القيام بها في الإدارات الأخرى ثم تستكمل بواسطة إدارة الموارد البشرية مثل جمع البيانات والإحصاءات الخاصة بالحوادث والغياب ومعدل دوران العمل .. فهذه يتم إعدادها بواسطة الإدارات المختلفة في المنظمة ثم يتم تبويبها وتحليلها وإعداد التوصيات بشأنها بواسطة إدارة الموارد البشرية.

وباستعراض البدائل الأربعة السابقة يتبين أن البدائل الثلاثة الأولى لا تضع حداً للتنازع بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وبذلك يصبح البديل الرابع هو الأكثر واقعية.

---

(1) د. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، غير مبين سنة النشر، ص151.

محاسبة الموارد البشرية

وردت عدة تعريفات لمحاسبة الموارد البشرية سواء من قبل المحاسبين أو السلوكيين فنجد مثلاً أن **جمعية المحاسبة الأمريكية** قد عرفت محاسبة الموارد البشرية على "**إنها عملية تحديد وقياس الموارد البشرية وإمداد الوحدات الإدارية المعينة بهذه المعلومات**"[1] أما "برومت" فقد عرفها على أنها "**عملية قياس ديناميكية العنصر الإنساني في المنظمة وإعداد التقارير اللازمة عن ذلك**"[2].

وقد نظر إليها "انتوفن" على أنها "**تحديد وقياس الاستثمار في العنصر البشري وأنشطة هذا العنصر**"[3]، أما ليكارت[4] وهو أول السلوكيين الذين كتبوا في مجال محاسبة الموارد البشرية فقد نظر إليها على أنها "**عملية التقدير الدقيق للمنظمة الحالية والمستقبلية للأصول الإنسانية**"

أما الاقتصاديون فقد اعتبروا أن رأس المال البشري قيمة ثمينة فإلى جانب الاستثمار في الأصول المادية يوجد استثمار آخر في الأصول الإنسانية[5] التي تستمد قيمتها مما يتوفر فيها من قدرات ذاتية وصحة ودافع[6] **ويقسم الاقتصاديون الاستثمار البشري إلى ثلاثة أنواع هي**[7]:

---

(1) F. Lu thans. Introduction to Management: A contingency Approach, C New York: McGraw-Hill, 1976, P.155.

(2) R.L. Brummet, Human Resource Accounting in S. Davidson and R.L. Weil Hand Book of Modern Accounting, edsrded New York: McGraw-Hill, 1977, P2-37.

(3) A.H. Enthoven, Accountancy and Economic Development Policy London: North-Hill and Pub. Co, 1973, P.133.

(4) R. Likert, The Human Organization its Management and Value, New York: McGraw-Hill, 1967, P.37.

(5) G. Katona, Psychological Economics, New York: Elsevier, 1975, P.37.

(6) L. Solman Microeconomics Reading mass, Addison-Welsey Pub, Co, 1977, P.412.

(7) C. Mcconnel Economics Principles Problems and Policies, 7th ecl, New York: McGraw-Hill, 1978, P.649.

1- التعليم والتدريب بأنواعه المختلفة والذي يسهم في زيادة المهارة والإنتاجية.

2- الرعاية الصحية والمعيشية للأفراد مما يزيد من إقبالهم على العمل.

3- الاستخدام السليم لمهارات الأفراد وطاقاتهم.

أهداف محاسبة الموارد البشرية:

حددت جمعية المحاسبة الأمريكية ثلاثة أهداف رئيسية لمحاسبة الموارد البشرية هي:

1- القياس أي تقدير تكلفة وقيمة العنصر البشري باستخدام طرق ونماذج ومعايير موضوعية.

2- التطبيق ويعني تصميم النظام المحاسبي الملائم للاستفادة من المقاييس الموضوعية.

3- النتائج الإنسانية وتتضمن تحليل أثر محاسبة الموارد البشرية على التنظيم الإنساني للمنظمة من حيث اتجاهات العاملين وسلوكهم وأدائهم[1].

الفروض التي تقوم عليها محاسبة الموارد البشرية:

1- يعتبر العنصر البشري مورداً هاماً من موارد المنظمة فكما تستفيد المنظمة من العناصر المادية فإنها تجني فوائد عظيمة من العاملين.

2- إن استخدام الأصول الإنسانية يتضمن تكلفة اقتصادية تتحملها المنظمة وفي مقابل ذلك تحصل المنظمة من هذه الأصول على خدمات ومنافع تسهم في تحقيق درجة من الفاعلية.

(1) R. Powell, and P. Wilkens, Design and Implementation of A human Resources Information System MSU Business Topic Writer, 1974, P.23.

3- إن قيمة الأصول الإنسانية تتأثر بالنمط القيادي للإدارة أي أن الطريقة التي تتبعها الإدارة في التعامل مع العاملين تؤثر على قيمة العنصر البشري ارتفاعاً أو انخفاضاً أو ثباتاً.

4- إن الإدارة تحتاج إلى معلومات دقيقة وكافية وموقوتة عن العنصر البشري حتى تستطيع إنجاز القرارات الملائمة بشأن انتقاد الأفراد وتنميتهم وصيانتهم وتوجيه مجهوداتهم.

5- يمكن تطبيق مفهوم الأصول على العنصر البشري على اعتبار أنها أحد الأصول التشغيلية التي تعمل بالمنظمة ولكن الأخيرة لا تملكها قانوناً أو تستخدمها لسداد الديون.

طرق تقييم الأصول الإنسانية:

يمكن تقسيم طرق التقييم إلى مجموعتين أساسيتين[1]

المجموعة الأولى

أ - تقييم الأصول الإنسانية على أساس التكلفة التاريخية

يعتبر هذا التقييم بمثابة رسملة للنفقات المتعلقة بتعيين واختيار وتطوير الموارد البشرية عن طريق احتساب التكلفة الفعلية لأوجه هذه النفقات المرتبطة بالموارد البشرية واعتبارها بمثابة مصروفات رأسمالية يتم توزيعها على عدد سنوات العمر الإنتاجي المتبقي للأصول الإنسانية المقيدة في المنظمة.

ب- تقييم الأصول الإنسانية على أساس تكلفة الإحلال ويقوم هذا الأسلوب على افتراضين أساسيين هما:

---

(1) د. علي عبد الوهاب وآخرون - محاسبة الموارد البشرية - دار المريخ للنشر والتوزيع - الرياض، 1988، ص59 وما بعدها.

1- القدرة على إحلال أحد الموارد البشرية التي تستبعد لأي سبب في الحال وبالتالي يمكن تلافي الخسائر التي تتحقق نتيجة استبعاد هذا الأصل الإنساني.

2- ضرورة احتساب تكلفة تعيين واختيار وتطوير موارد بشرية بديلة بما في ذلك نفقات التقاعد عن الخدمة أو التعويض.

ج- تقييم الأصول الإنسانية على أساس التكلفة الاقتصادية

يعتبر هذا الأسلوب امتداداً لمفهوم تكلفة الإحلال حيث أن هذه التكلفة تدخل في اعتبارها التغيرات في الظروف الاقتصادية وبالتالي يتم التوصل إلى القيمة الحالية في ضوء تغيرات المستقبل عن طريق التعرف على القيمة الحالية للأرباح المستقبلية معتمدين في ذلك على مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

المجموعة الثانية

أ - تقييم الأصول الإنسانية على أساس تكلفة الفرصة البديلة

يقوم هذا الأسلوب على البحث عن أفضل الظروف الملائمة لاقتناء الأيدي العاملة واعتبارها تكلفة بديلة بحيث تمثل هذه التكلفة معياراً لقيمة الأصل الإنساني بصرف النظر عن فرع تخصصه أي أن قيمة الأصل الإنساني هنا لا تتحدد على أساس قدرته في المساهمة في الإنتاج بل بقيمته الحدية في سوق الموارد البشرية.

ب- تقييم الأصول الإنسانية على أساس الرواتب والأجور.

ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تقسيم الموارد البشرية إلى مجموعات متشابهة من حيث الوصف الوظيفي ودرجة الكفاية وبالتالي يتم تحديد قيمة رأس المال البشري من خلال صافي الأرباح المتوقع تحقيقها خلال فترة وجود هذا الأصل الإنساني بالمنظمة.

ج- تقييم الأصول الإنسانية باستخدام المقاييس النوعية

وفي هذا الصدد يمكن الاعتماد على نموذج ليكارت الذي يتكون من المتغيرات الأساسية والوسطية والنتائج **فأما الأولى** فهي تلك التي تتعلق بسلوكيات المديرين والبنية النظمية بما قد يقف حائلاً في سبيل التطوير وحسن استخدام قيمة الموارد البشرية. أما **المتغيرات الوسطية** فهي عبارة عن التفاعل ومدى الربط بين العمليات الإدارية المختلفة من أجل التوصل إلى الهدف المنشود. أما **المتغيرات النهائية** فهي النتائج والمؤثرات التي تعكس مدى صلابة المركز المالي للمنظمة في سوق المنافسة.

محاسبة الموارد البشرية بين التأييد والمعارضة

أ - وجهات النظر المؤيدة

تستند تلك الوجهات إلى الحجج التالية:

1- تساعد محاسبة الموارد البشرية المنظمة على القيام بمسؤولياتها الاجتماعية وذلك عن طريق وضع أهداف لتنمية الموارد البشرية.

2- تساعد الإدارة على توفير مناخ العمل الملائم لتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الابتكارية.

3- تساعد الإدارة على حسن استخدام قواها العاملة واتخاذ القرارات الملائمة بشأن توظيفهم وتوجيههم.

4- تسهم محاسبة الموارد البشرية في تحويل النظرة إلى العاملين من أنهم أعباء أو تكاليف إلى أنهم أصول.

5- تحقق محاسبة الموارد البشرية مزايا تخطيطية ورقابية مثل تخفيض معدل دوران العمل وتقييم البرامج التدريبية.

ب- وجهات النظر المعارضة

تستند تلك الوجهات على الحجج التالية:-

1- إن محاسبة الموارد البشرية تساعد الإدارة على مزيد من اسغلال جهود الأفراد نحو الأهداف الاقتصادية.

2- إن جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وعرضها وتحليلها عملية معقدة نظراً لكثرة المتغيرات.

3- تتطلب فعالية نظم محاسبة الموارد البشرية وجود نظام دقيق لتقييم اداء العاملين تتوفر فيه الموضوعية والعدالة الأمر الذي قد لا يتوافر في أغلب الأحيان[1].

4- حتى لو أمكن قياس الأصول الإنسانية فما هو الحل لو ظهرت النتائج تتناقص قيمة الموارد.

5- هل المزايا التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من محاسبة الموارد البشرية تبرر التكاليف التي تنفق عليها.

(1) G. Strauss and L. Sayles, Personnel the Human, Problems of Management "the Englewood Cliffs: Prentice-Hill, 1980, PP.522-523.

الفصل السادس

وظيفة الشراء

الفصل السادس

وظيفة الشراء

المفهوم:

نحن نقصد بوظيفة الشراء "**كل الأنشطة الخاصة بالمعاملات أو التبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية**" وهي تهدف إلى تلبية الحاجة كما تطلبها الجهات المستخدمة وفقا لإجراءات محددة **وتتضمن وظيفة الشراء الأنشطة التالية:**

1- توصيف الحاجات   2- وضع برامج الشراء.

3- الاتصال بالموردين.   4- إصدار أوامر التوريد.

5- مراجعة الفواتير وتسوية المستحقات. 6- متابعة التوريد.

ومن ذلك يتضح أن وظيفة الشراء ليست مجرد طلب يصل إلى إدارة المشتريات من إحدى الإدارات الأخرى في المشروع لشراء صنف معين بل إنها تنطوي على اتخاذ القرارات الخاصة بالشراء والتي يجب أن يراعى فيها ما يلي[1] :-

1- أن تكون القرارات قد بنيت على معلومات تتميز بالدقة والحداثة.

2- أن تكون القرارات في حدود التنظيم القائم والقدرات البشرية المتاحة.

3- أن تكون القرارات متمشية مع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

4- أن تكون تلك القرارات متفقة مع مبادئ وفلسفة الإدارة.

---

(1) Anyon G. Jay Mamaging An integrated Purchasing Process Holt, Rinchart and Winston, Inc. New York, 1993 PP 11-13.

5- أن يكون توقيت اتخاذ تلك القرارات سليماً وأن يكون العائد المتوقع منها قادراً على تغطية تكاليفه.

أهمية(*) وظيفة الشراء:

لوظيفة الشراء أهمية كبرى بالنسبة لأي منظمة صناعية كانت أم خدمية حيث أنها تعمل على ضمان استمرار وانتظام الإنتاج من خلال إمداده باحتياجاته وهناك العديد من الطرق تستخدم لقياس أهمية وظيفة الشراء ولكن أكثرها شيوعاً تلك التي تعتمد على العناصر الرئيسية المحددة للفعالية الإدارية والتي يتم التعبير عنها باستخدام العلاقة التالية(1):

$$\text{مؤشر الأهمية} = \text{ف} = \frac{\text{ع}}{\text{م} + \text{س}}$$

حيث:

ف = الفاعلية = مؤشر الأهمية.

س = المصروفات الخاصة بالمشتريات.

م = كافة المصروفات بخلاف المشتريات.

ع = قيمة المبيعات.

- **الأبعاد الرئيسية لوظيفة الشراء :**

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية تميز وظيفة الشراء عن غيرها من الوظائف الأخرى وهذه الأبعاد هي(2):-

(*) نحن نقصد بالأهمية هنا مدى قدرة الوظيفة الشرائية على تحقيق الأهداف المنوط إليها تحقيقها.

(1) د. علي الشرقاوي - المشتريات وإدارة المواد والمخازن - الدار الجامعية للطباعة والنشر - بيروت 1992 ص 31 وما بعدها.

(2) Lamas Lec. and Donald Dobles, Puschasing Materials Management, New York, Mc Grac Hill Book Co., 1965, P.4.

1- أن وظيفة الشراء هي وظيفة من وظائف المنظمـات وهـي بذلـك تتواجـد في جميع المنظمات الإنتاجية سواء أكانت تنتج سلع مادية أو خدمات.

2- إن وظيفة الشراء تتكامل وتتفاعل مع عناصر النشـاط الإنتـاجي والمتمثلـة في الآلات والرجال والمواد والأموال والإدارة حيث تعتـبر هـذه الوظيفـة بمثابـة شريان الحياة لجميع تلك العناصر.

3- إن وظيفة الشراء تختص بإدارة عمليات تصنيع خارجية فالمنظمـات الإنتاجيـة تعتمـد في الحصـول علـى احتياجاتـها مـن اللـوازم والمـواد والمـهمات علـى مصدرين رئيسيين هما **المصدر الداخلـي والمصـدر الخـارجي** ويقـوم المصـدر الداخلي بالحصول على المواد الأولية لتحويلها الى أجزاء مصنوعـة تسـتخدم في الإنتاج أما المصدر الخارجي فهو من اختصاص وظيفة الشراء حيث تقـوم بتوفير الأجزاء المطلوبة للإنتاج في الوقت المناسب وبالكمية والجودة والوقـت والمكان المناسب.

- **النظام الشرائي**

وفقا لمنهج النظم يمكننا القول إن إدارة المشتريات تمثل نظاما مفتوحا(*) يتكون من عدة أنظمة فرعية تتمثل في الأقسام الموجودة بإدارة المواد وهذه الأقسام تتفاعل مع بعضها البعض ومع البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف التي تسـعى إليـها إدارة المواد أما عن مكونات نظام الشراء فإنه يتكون من العناصر التالية[1]:

1- المدخلات:

وهي تتكون من :

(*) يقصد بالنظام المفتوح ذلك النظام الذي يتفاعل مع البيئة أي يؤثر ويتأثر بها.

(1) د. غانم فنجان موسى - إدارة المشتريات - دار الحرية للطباعة - بغداد - 1987، ص 41.

أ. **المدخلات الإنسانية** وتشمل جميع العاملين في إدارة المواد والمنوط إليهم تخطيط جميع الأنشطة في إدارة المواد.

ب. **المدخلات المادية** وتشمل جميع المكائن والمعدات والعُدد والأدوات التي تستخدمها إدارة المواد في تنفيذ المهام المطلوبة منها.

ج. **المعلومات والبيانات** : وهي جميع ما تحصل عليه إدارة المواد من معلومات من الإدارة العليا والإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع وكذا ما تحصل عليه من بيانات من الموردين وهذه المعلومات تساعد إدارة المواد في تخطيط بيانات وبرامج الشراء.

2- العمليات :

وتتمثل في جميع الإجراءات والأعمال التي تقوم بها إدارة المواد منذ تسلمها المعلومات والبيانات التي تكشف عن احتياجات الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة.

3- المخرجات :

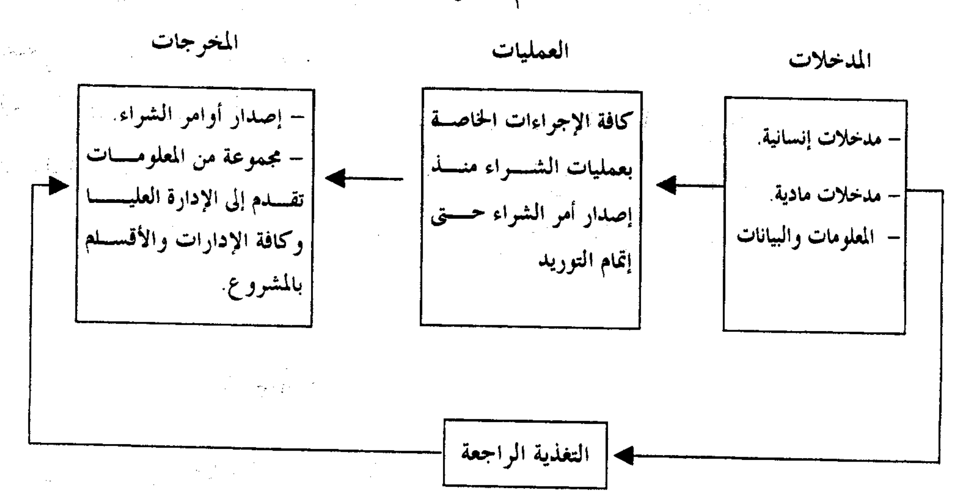
وتتمثل في إصدار أوامر الشراء إلى الموردين بهدف تمكين المنظمة من الحصول على السلع والمستلزمات الأخرى كما تشمل كافة المعلومات والبيانات التي تقدمها إدارة المواد إلى الإدارة العليا والإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع التي توضح طبيعة السوق والتطورات الفنية.

4- المعلومات المرتدة :

وهي المعلومات التي تمكن من متابعة جميع الأنشطة من خلال مقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المتوقعة وبمعرفة الانحرافات وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حدوثها مستقبلاً، والشكل التالي يسهم في إيضاح ما سبق ذكره.

شكل رقم (36)

نظام الشراء



أهداف الشراء

في مجال الشراء نجد أن الهدف الرئيسي لإدارة المواد في جميع المنظمات الانتاجية يظل كما هو دون تغيير رغم تغير حجوم المنظمات أو طبيعة عملها أو ملكيتها وهو تقديم الخدمات للأنشطة الأخرى حتى يمكنها تحقيق أهدافها بطريقة اقتصادية ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي توجد ستة أهداف فرعية أو مساندة أو مكملة له وهذه الأهداف هي[1]:-

1- تحقيق التكامل والتنسيق بين إدارة المشتريات وغيرها من الإدارات الأخرى في المشروع.

2- تحسين العلاقات مع الموردين بما يؤدي إلى كسب ثقتهم وتعاونهم مع المنشأة عند الحاجة.

3- تقديم كافة المعلومات والبيانات لجميع إدارات المشروع كل حسب احتياجه.

(1) د. علي الشرقاوي - المشتريات وإدارة المواد والمخازن- مرجع سبق ذكره، ص55.

4- الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة فالشراء الملائم والمدروس اقتصاديا وفي الوقت المناسب والسعر والجودة المناسبة يمثل انفاقا سليما للموارد المالية.

5- تقليل تكاليف الشراء حيث أن أي وفر يمكن تحقيقه يكون بمثابة الدعم الحقيقي للمركز التنافسي للمشروع.

6- الحصول على أفضل الأسعار وليس أقلها حيث يجب أن نأخذ في الاعتبار عند تحديد السعر المناسب البعد الجغرافي ومدى الالتزام بالمواعيد والخدمات التي يقدمها المورد إلى غير ذلك من العناصر التي تؤثر على اختيار مصدر معين دون غيره.

التخطيط في مجال الشراء

إن الوظيفة الشرائية تحتاج إلى التخطيط في محاور خمس هي:

أولا: التخطيط بهدف الشراء بالجودة المناسبة:

يقصد بالجودة المناسبة "**مدى ملائمة الصف أو المادة لقيام بالوظيفة التي اشتريت من أجلها**"[1].

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن الجودة المناسبة تتكون من شقين أساسيين هما:

أ- الملائمة أي مدى قدرة السلعة على تحقيق الإشباع أو الغرض الذي اشتريت من أجله.

ب- التكلفة أي أنه مع مقدرة السلعة أو الصنف على الإشباع فإنه لا بد أن يتناسب سعرها مع مقدرة المستهلك على الدفع.

(1) د. أحمد راشد الغدير - إدارة المشتريات والتخزين- دار زهران للنشر - عمان 1977 ،2،ص 129.

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن هناك اعتبار ثالث إلا وهو الواقعية والإمكانية أي أن تكون مستويات الجودة المختارة من المستويات التي تفرضها ظروف العمل السائدة لدى كل من البائع والمشتري أي أنه يجب توافر ما يلي :-

1- أن يكون من الممكن تأمين مستوى الجودة بطريقة اقتصادية.

2- أن يكون من الممكن تأمين مستوى الجودة عن طريق عدد من المصادر البديلة.

3- أن يكون من الممكن إعداد بدائل تؤدي نفس الغرض دون تحمل أي أعباء إضافية.

هذا ويتم تحديد مستوى الجودة المناسبة بمراعاة التوازن بين القرارات الفنية المتعلقة بمدى الملائمة والقرارات الاقتصادية المتصلة بمستوى التكلفة وتعتبر الإدارات المستخدمة أو الإدارات الهندسية هي المسؤولة عن القرارات الفنية أما القرارات الاقتصادية فهي من مسؤولية إدارة المواد مع حفظ إدارة المواد لحقها في الاعتراض على القرارات الفنية وطلب إعادة النظر فيها فيما يتعلق بالنواحي التالية[1] :-

1- مدى توافر الأصناف المطلوبة.

2- إمكانيات الإحلال أو البدائل.

3- اعتبارات القيمة الكلية.

4- توصيات الموردين واقتراحاتهم.

5- مدى التخطيط أو التشابه في المواصفات.

- **سلطة تحديد مستوى الجودة :**

والآن هل يمكن القول بأن إدارة المواد هي وحدها المسؤولة عن تحديد مستوى الجودة . . .؟ بالطبع لا حيث يشترك في تحديد مستوى الجودة المطلوب

---

(1) د. علي الشرقاوي - المشتريات وإدارة المواد والمخازن- مرجع سبق ذكره ص 98.

كل من الإدارات المسؤولة عن الإنتاج والبحوث والمشتريات والمبيعات والأشغال الهندسية كل بقدر ما هو منوط إليهم من أعمال ويوضح الجدول التالي ذلك :

جدول رقم (7)

سلطة تحديد مستوى الجودة[1]

الاحتياجات المطلوبة	السلطة		
	الأولى	الثانية	الثالثة
1- عند شراء الخامات والمواد الأولية	إدارة الإنتاج	إدارة المواد	الإدارة الهندسية
2- عند شراء مهمات التشغيل ومستلزماته	إدارة المواد	إدارة الإنتاج	الإدارة الهندسية
3- عند شراء الأجهزة والمعدات	إدارة الهندسية	مقاسمة بين إدارة المواد وإدارة الإنتاج	-
4- عند شراء الأجزاء المصنوعة	إدارة الهندسية	إدارة المواد	إدارة الإنتاج
5- عند شراء المواد المتنوعة وقطع الغيار	إدارة المواد	إدارة الإنتاج	الإدارة الهندسية
عند شراء المواد النمطية	إدارة المواد	الإدارة الهندسية	إدارة الإنتاج

(1) د. فهمي عبد الغني سنان – الشراء بين النظرية والممارسة العملية- غير مبين الناشر / سنة النشر- بغداد، ص 172.

- **الشروط الواجب توافرها عند تحديد مستوى الجودة المناسبة :**

1- تحديد المواصفات بطريقة واضحة لا تقبل اللبس سواء من قبل المـورد أو المشتري.

2- القدرة الإنتاجية للسلع المراد شراؤها.

3- القوة الاحتمالية والخصائص الفنية للسلع المراد شراؤها.

4- اقتصاديات الوفر في الوقت والجهد والتكلفة.

5- الكفاءة والأداء في ظل اقتصاديات التشغيل والصيانة.

6- الخدمات المقدمة ومدى المنفعة المنتظرة من استخدام هذه السلع.

ثانيا: التخطيط بهدف الحصول على الكمية الاقتصادية للشراء:

يقصد بالكمية الاقتصادية هنا "**تلك الكمية التي يكون إجمالي تكـاليف الشـراء مضافا إليها تكاليف التخزين عند حدها الأدنى**" أو هي الكميـة الـتي تقـوم إدارة المواد بتحديدها وإصدارها والحصول عليها لضمان استمرار العملية الإنتاجية على أن يتم شرائها بطريقة اقتصادية أو هي الكمية التي تتعادل عندها تكـاليف الشـراء مع تكاليف التخزين وتكون التكلفة الإجمالية عند حدها الأدنى.

- **العوامل المؤثرة على تحديد الكمية الاقتصادية :**

أولا / العوامل الداخلية :

تتمثل العوامل الداخلية فيما يلي :

1- سياسات التخزين أي الفلسفة التي تتبعها المنظمة من حيث الاشغال الكـامل للمخازن أو أن يكـون بالمخـازن فراغـات واسـعة لاسـتقبال وتخزيـن المـواد الجديدة الموردة.

2- الموازنة التقديرية للمشتريات أي حجم المبـالغ النقديـة المخصصـة لعمليـات الشراء.

3- طبيعة الصنف وذلك من حيث التكوين الطبيعي والحجم والوزن ودرجة الصلابة أو من حيث التركيبة الكيميائية للصنف وكذا من حيث مدى إمكانية توافر الصنف في الأسواق وسهولة أو صعوبة الحصول عليه.

4- معدل استخدام الصنف فالأصناف ذات معدل الاستخدام المرتفع تميل إدارة المواد إلى شراء كميات كبيرة منها والعكس صحيح.

5- السياسات الشرائية لدى المنظمة وذلك من حيث مدى الدقة والسرعة في تنفيذ الطلبات والرصيد المتوافر المخازن من الصنف.

ثانيا / العوامل الخارجية :

تتمثل العوامل الخارجية فيما يلي :-

1- تكاليف تنفيذ عمليات الشراء.

2- مدى توافر الأصناف البديلة.

3- الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ عمليات الشراء.

4- مدى استقرار الأسعار.

ثالثا : التخطيط بهدف الحصول على السعر المناسب

" يقصد بالسعر المناسب ذلك السعر الذي تستطيع المنشأة المشترية دفعه بحيث تكون المنفعة المرجوة منه أو المترتبة على شراء المواد أو السلع أفضل وأكثر من التكلفة"[1]. ومن ذلك يتضح لنا أن العبرة هنا ليست بكون السعر مرتفع أو منخفض وإنما **العبرة هنا بالمنفعة مقارنة مع السعر والتكلفة.**

وتقوم السياسة السعرية السليمة على دعامتين رئيسيتين هما :-

1- إن السعر يعتبر عاملا مهما في تنفيذ عملية الشراء المناسبة وذلك نظرا لأن المهمة الرئيسة لإدارة المشتريات هي تقوية المركز التنافسي للمنظمة والعنصر

(1) د. أحمد راشد الغدير ، إدارة المشتريات والتخزين، مرجع سبق ذكره، ص 166.

الأساسي في هذه التقوية هو تخفيض تكلفة المواد المشتراة وجزء رئيسي من تخفيض هذه التكلفة هو أن يتم الشراء بأفضل وأنسب الأسعار.

2- إن السعر بحد ذاته يعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في الوصول إلى القرار النهائي للشراء حيث دائما ما يقارن المشتري صناعيا كان أو مستهلك نهائي بين السعر الذي يدفعه والجودة والخدمة التي يتحصل عليها فإذا ما وجد بدائل أخرى تحقق نفس الفائدة فإنه سوف يقدم على شراء تلك البدائل من موردين آخرين.

- **تحليل السعر :**

لكي يتمكن رجال الشراء من الحصول على الأسعار المناسبة يجب عليهم الإلمام بالطرق التي يتبعها الموردون في تحديد أسعارهم وتظهر أهمية ذلك عندما تتم عمليات الشراء في غياب الظروف التنافسية ففي الأمد القصير ليس أمام المشتري في ظل غياب المنافسة سوى قبول الأسعار التي تسمح بها ظروف السوق ويستفيد منها الموردون أما في الأمد البعيد فيجب على المشتري القيام بعملية تحليل للأسعار وذلك من خلال تناول الزوايا التالية[1]:-

1- مدى تناسب السعر مع التكاليف التي يتحملها المورد.

2- مدى تناسب السعر مع الظروف الاقتصادية والتي يعبر عنها العرض والطلب من الصنف.

3- مدى إمكانية اعتبار السعر مناسبا في ضوء المنافسة القائمة وأسعار المنافسين.

- **مصادر الحصول على معلومات عن الأسعار**

هناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها للحصول على معلومات عن الأسعار غير أن درجة الاعتماد على كل مصدر تختلف حسب نوع الصنف المطلوب شراؤه وفيما يلي أهم هذه المصادر :-

---

(1) د. السيد عبده ناجي - إدارة المشتريات والمخازن - المبادئ العلمية والتطبيق العملي - دار الثقافة العربية - القاهرة، 1991، ص 288.

1- مندوبي البيع

فهم في العادة يقدمون بيانات تفصيلية عن السلع التي يتعاملون فيها وتشتمل هذه البيانات على أسعار تلك السلع وكذلك التعديلات التي قد تطرأ على قوائم الأسعار غير أنه لا يجب الاعتماد على مندوبي البيع فيما يتعلق بأسعار السلع الخاصة أو التي لا يتكرر شراؤها بل يجب أن يعتمد في ذلك على الاتصال المباشر بالموردين.

2- البيانات السوقية المنشورة

حيث تقوم الصحف وأجهزة الإعلام بنشر وإعلان أسعار المواد الرئيسية في الأسواق غير أن الاعتماد على هذه الأسعار المنشورة في حد ذاتها لا يكفي بل يجب على المشتري أن يلم بالاتجاهات السوقية في أسعار هذه المواد نحو الهبوط أو الارتفاع كما يجب ملاحظة أن بعض الموردين قد ينشرون أسعارا في هذه الصحف أقل من سعر السوق بسب انخفاض مستوى جودة منتجاته.

3- الكتالوجات :-

بالنسبة للأصناف النمطية التي تشترى باستمرار عادة ما يكون لها كتالوجات تظهر أسعارها كما تنشر باستمرار قوائم بالتعديلات التي قد تطرأ على الأسعار الواردة بالكتالوج.

4- الأسعار السابقة

حيث يعتمد على هذا الأسلوب في السلع قليلة القيمة والتي لا يتكرر شراؤها وهنا يمكن لإدارة المشتريات الاعتماد على آخر سعر تم الشراء به ويمكن للمورد تعديل هذا السعر بالزيادة أو النقص حسب الظروف.

5- الاتصال المباشر بالموردين

وهنا يمكن لإدارة المشتريات الاتصال المباشر بالموردين لمعرفة الأسعار المعروضة واختيار أنسبها وتصلح هذه الطريقة عند شراء السلع غير النمطية.

6- المناقصات

ويفضل استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية :-

1- في حالة شراء كميات ضخمة.

2- في حالة الأصناف النمطية.

3- في حالة شراء أجهزة ومعدات رئيسية.

4- في حالة شراء الأصناف التي يتطلب تصنيفها مواصفات خاصة.

ويقوم هذا الأسلوب على أساس دعوة الموردين للتقدم بأسعارهم وذلك بعد الإطلاع على كراسة العطاءات التي تتضمن كل شروط وظروف الشراء على أن يتم تقييم هذه العروض لاختيار أفضلها من حيث السعر.

7- المفاوضات (المساومات)

تستخدم هذه الطريقة في حالة المنتجات غير النمطية والتي تشتري طبقا لمواصفات معينة يحددها المشتري وتعتبر المفاوضات من الطرق الشخصية للوصول إلى اتفاق معين وعلى الرغم من أنها تستغرق وقتا طويلا إلا أن تميزها بالمرونة يجعلها مفضلة أكثر من أي وسيلة أخرى.

ويلاحظ أن الظروف التي يفضل فيها الاعتماد وعلى أسلوب المفاوضات تتمثل فيما يلي:-

1- عندما يصعب توصيف الجودة المطلوبة (توصيف الأداء) إلا من خلال التجربة.

2- عند حداثة المنتوج المطلوب التفاوض بشأنه حيث عادة ما يلجأ المورد هنا الى تقدير الأسعار بتحديد هامش أمان قد لا تبرره تكاليف الإنتاج.

3- عندما نتفاوض على أصناف لا يوجد لها بدائل لدى الغير أي يتمتع المورد هنا بصفة احتكارية لصنف المطلوب.

4- عندما نضطر الى التعاقد من الباطن حيث ينبغي التعرف على الأعمال التي يمكن للمورد التعاقد عليها وتلك التي ينبغي عليه تحملها.

5- عند التعاقد على أصناف يتطلب توريدها فترة طويلة من الزمن حيث تساعد المفاوضات هنا في تحديد احتمالات إدخال تحسينات في طرق الإنتاج.

6- عند التعاقد على أصناف يتطلب توريدها تجهيزات ومعدات خاصة يتحمل بمقتضاها المورد تكاليف كبيرة حيث تساعد المفاوضات هنا في تحديد دور كل من المورد والمشتري في تحمل هذه التكاليف.

رابعا : التخطيط بهدف الشراء في الوقت المناسب

الوقت المناسب من الناحية النظرية هو "**الوقت الذي لا يكون قبل أو بعد اللحظة المثالية**" أما من الناحية الواقعية فهو "**التوقيت الذي تفرضه ظروف الأسواق من ناحية وسياسات الشراء التي تتبناها المنظمة من الناحية الأخرى**" أي أن التوقيت المناسب هو "**ذلك التوقيت الذي ترتبط فيه المنظمة بأوامر الإنتاج في حالة اعتمادها على الإنتاج حسب طلبات العملاء وبمواسم البيع من حالة اعتمادها على الإنتاج للأسواق**"[1].

- **العوامل التي تؤثر في اختيار الوقت المناسب :**

إضافة لعوامل الجودة والكمية والسعر التي تؤثر في عامل الوقت فإن للعوامل الداخلية وإمكانيات المنشأة تأثيرا كبيرا على تحديد واختيار الوقت المناسب للشراء ومن هذه العوامل[2]:-

1- الإمكانيات المالية للمنظمة.

2- الإمكانيات التخزينية.

3- الإمكانيات الإنتمائية.

4- إمكانية النقل لدى المنظمة.

5- احتياجات المنظمة من السلعة أو المادة حتى لا تتوقف العملية الإنتاجية.

---

(1) د. علي الشرقاوي - مرجع سبق ذكره -ص 209.

(2) غانم فنجان موسى وآخرون - مرجع سبق ذكره ص 166.

- **مخاطر عدم الالتزام بالوقت المناسب :**

إن عدم التقيد الكلي بالوقت المناسب للشراء له تأثيره الضار في نشاط المنظمة حيث يؤدي إلى مشاكل أو خسائر أو أخطار متعددة منها:-

1- من ناحية توفر الأصناف في سوق الشراء :

حيث إن عدم التقيد بالوقت المناسب قد يدفع إلى الشراء الفوري تجنبا لتعطل العملية الإنتاجية مما قد يضطر المنظمة إلى قبول مواد أقل جودة وأعلى سعرا إضافة إلى اضطرارها للشراء من مصادر أقل مناسبة من المصادر الأخرى.

2- من ناحية حاجة المنظمة (إنتاجا أو بيعا) :-

يؤدي عدم التقيد بالوقت المناسب إلى:-

أ - إرباك الإنتاج والاستخدام أو ربما تأخيرهما.

ب- تأخير الاستجابة لطلبات الزبائن ومن ثم احتمالية فقد هؤلاء الزبائن وبالتالي فقد الربحية.

ج- إن عدم التقيد بالوقت المناسب يجعل إدارة المشتريات غير قادرة على تحقيق أهدافها الأخرى المتصلة بالجودة والكمية والسعر ومصدر التوريد المناسب.

- **سياسات توقيت الشراء :**

يعتمد تحديد الوقت المناسب على طبيعة الأسواق التي سيتم التعامل معها حيث تنقسم هذه الأسواق بصفة عامة إلى :-

أ- أسواق مستقرة نسبيا :

وهذه الأسواق يكون من الممكن تحديد الوقت المناسب للشراء فيها بدرجة عالية من الدقة.

ب- **أسواق غير مستقرة أو متقلبة :-**

في هذه الأسـواق يكـون هنـاك تقلبـا واضحـا في ظـروف العـرض والطلـب وينعكس ذلك التقلب بالضرورة علـى الأسـعار مما يجعـل عمليـة تحديـد الوقـت المناسب للشراء أمر بالغ التعقيد وعادة مـا نحتـاج إلى الاسترشـاد بمجموعـة مـن السياسات نذكر منها :-

I- سياسة الشراء الفوري :

وفقا لهذه السياسة فإن عملية الشراء تتم مباشرة وقت الحاجة بصـرف النظـر عن الاعتبارات الاقتصادية للأسـواق وتلجـأ المنظمـات إلى اتبـاع هـذه السياسـة للأسباب التالية(1):-

1- الرغبة في تفادي مخاطر وتكاليف التخزين.
2- تفادي التكلفة الناتجة عن التقادم في حالة الشراء من أجل التخزين.
3- الرغبة في الاستغلال الأمثل للمصادر المالية المتاحة.
4- إمكانية الاستفادة من تقلبات الأسعار ولا سيما إذا حدث انخفاض فيها.
5- إذا كان من المتوقع حدوث تغير أو تعديـل في تصميـم المنتـج النـهائي أو كون التصميم ما زال في مرحلة الاختبار والتطوير.

ولكن يعاب على هذه السياسة ما يلي :-

1- قد يؤدي تأخر وصول المواد إلى تعطل الإنتاج.
2- تعدد أوامر التوريد وخطوات الشراء المصاحبة لكل أمر.
3- يؤدي إلى عدم الاستفادة من مزايا الشـراء الكبـير نظـرا لأن المنظمـة هنـا تحدد احتياجاتها تحديدا دقيقا والذي يتقارب من الحد الأدنـى دون زيـادة أو نقصان.
4- عدم إعطاء الوقت الكافي لدراسة السوق واتجاهاته.
5- ارتفاع تكاليف النقل الناتجة عن الشراء بكميات قليلة.

(1) د. مهدي حسن زويلف - إدارة الشراء والتخزين - مدخل حديث- دار الفكر- عمان،ص 84.

II- سياسة الشراء المقدم :-

وفقا لهذه السياسة فإن إدارة المشتريات تقوم بالشراء المقدم لكمية تزيد عن الاحتياجات الجارية خلال الفترة الزمنية القادمة وهي تختلف عن سياسة الشراء الفوري في أنها تعطي اهتماما لتلبية احتياجات التشغيل على حساب التغيرات في الأسواق **وتلجأ إدارة المشتريات إلى اتباع هذه السياسية للأسباب التالية :-**

1- الاستفادة من وفورات الشراء الكبير.
2- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية وتفادي المخاطر التي قد تنجم عن نقاد أو ندرة المواد المشتراة في المستقبل.
3- نتيجة الشراء بكميات كبيرة فإن المنظمة سوف تحقق وفرا في نفقات النقل.
4- انتهاز الفرصة للحصول على الأصناف المطلوبة بمستوى الجودة المطلوب.

ويعاب على اتباع هذه السياسة ما يلي :-

1- مخاطر التخزين الطويل والمتمثلة في تجميد قدر إضافي من رأس المال في التخزين بالإضافة إلى احتمالات السرقة والتلف.
2- هناك احتمال هبوط الأسعار مستقبلا مما يحمل المنظمة خسائر قد تكون غير متوقعة.

III- سياسة الشراء لأجل المضاربة :-

وفقا لهذه السياسة فإن إدارة المواد تقوم بشراء كميات كبيرة من المواد تزيد عن احتياجات المنظمة الحالية وذلك بهدف إعادة بيع الكميات الزائدة عن حاجة المنظمة عندما ترتفع أسعارها بقصد تحقيق أرباح إضافية وعادة ما يرافق هذا النوع من الشراء بمجموعة من المخاطر منها :-

1- تؤدي إلى تجميد جزء من رأس المال على شكل مخزون.
2- تؤدي إلى خروج إدارة المشتريات عن هدفها الأساسي والمتمثل في توفير الموارد والمستلزمات للعملية الإنتاجية ليصبح هدفها تجاريا بدلا منه شرائيا.

3- احتمال انخفاض الأسعار مستقبلا بدلا من زيادتها مما يحمل المنشأة خسائر غير متوقعة.

خامسا : التخطيط بهدف اختيار مصدر التوريد

أولا : المفهوم:

يقصد بالمصدر المناسب للتوريد "**مجموعة الكيانات الطبيعية أو المعنوية المحتملة والراغبة في إقامة علاقات تجارية مستمرة أو مؤقتة تحقق نفعا مشتركا وتتمتع بالإمكانيات المناسبة والسمعة التجارية الطيبة**"(1) ومن هذا التعريف نجد أن هناك شروطا معينة للمصدر المناسب للتوريد وهي :-

1- أن يكون كيانا طبيعيا أو معنويا له صفة الاتجار أي أنه ينبغي أن يكون لمصدر التوريد شخصية طبيعية أو معنوية تستطيع تحمل الالتزامات واكتساب الحقوق.

2- أن يكون لديه الرغبة والقدرة على إقامة علاقات تجارية مستمرة وتنشأ الرغبة من طبيعة ومستوى ما يحدده من طموحات في الأهداف التي يعلنها والسياسات التي يتبعها أما القدرة فتعكسها الإمكانيات التي تتوافر له للوصول إلى أهدافه.

3- أن يكون مؤمنا بفلسفة المنفعة المشتركة وعلى قدم المساواة بمعنى ضرورة تبني مصدر التوريد للسلوك التجاري الحميد الذي يقوم على أساس أن لكل عمل عائد يتناسب مع درجة المخاطرة التي يحتويها مع الإيمان الكامل بالمساواة في التعامل مع كل الحالات المتشابهة.

4- أن يكون متمتعا بالسمعة الطيبة والشهرة المعروفة في الأسواق التي يتعامل فيها.

---

(1) د. علي الشرقاوي - مرجع سبق ذكره ص 183.

- **مراحل اختيار مصدر التوريد :**

تمر عملية اختيار مصدر التوريد المناسب بالمراحل التالية[1]:-

1- مرحلة المسح العام لكل المصادر الممكن الحصول منها على المواد المراد شراؤها حيث تتم إعداد قائمة بجميع المصادر المزمع التعامل معها.

2- مرحلة جمع المعلومات والبيانات وذلك من مختلف المصادر التي يمكن الحصول منها على تلك المعلومات ثم القيام بالتحليل الدقيق لتلك المعلومات.

3- التفاوض مع مصادر الشراء المرتقبة واختيار أكثر المصادر ملائمة لظروف المهمة.

4- مرحلة التجربة والخبرة في التعامل مع مصدر الشراء المختار ونتيجة لهذه التجربة يتم اتخاذ القرار إما بالاستمرار في التعامل مع ذلك المورد أو إعادة النظر في الأمر مرورا بالمراحل الثلاث السابقة من جديد.

- **مصادر المعلومات عن الموردين :**

عند إعداد قائمة بالموردين المحتملين فإنه عادة ما يتم الاستعانة بمصادر المعلومات التالية :-

1- الكتيبات والكتالوجات :-

يصدر الموردون وبشكل دوري نشرات إعلامية ودعائية تحمل بيانات عن الأصناف والسلع التي يتعاملون فيها مع وصف كل صنف على حدة لبيان ماهيته وينشر ذلك على هيئة كتيبات صغيرة أو كتالوجات ويقوم رجال المشتريات بجمع تلك الكتالوجات لتكون بمثابة مرجع لهم عند الحاجة.

2- مجلد الدليل التجاري :-

تقوم الغرف التجارية وبعض شركات الدعاية والإعلان بإعداد دليل تجاري يحوي أسماء وعناوين الموردين وبيانات عن أصناف السلع التي يتعاملون معها وإن

---

(1) د. جلال بكير ، د. أحمد سرور - إدارة المشتريات والمخازن - مكتبة عين شمس - القاهرة، 1976، ص76.

كنا لا نفضل الاعتماد على هذا المصدر لعدم احتوائه في الأغلب الأعم على بيانات كافية ولا سيما في النواحي الفنية.

3- الجرائد والمجلات :

قد يقوم الموردون بنشر أخبار ومعلومات عن السلع التي يتعاملون بها في الجرائد والمجلات وذلك وفقا لمواصفاتها المتطورة ونواحي الجذب الخاصة بها والمتمثلة في سهولة الاستعمال والصيانة والسعر وبالتالي فإنه من المفضل لرجل الشراء الإطلاع المستمر على كافة الجرائد والمجلات لاستيفاء المعلومات التي قد تفيدهم.

4- المعارض والمؤتمرات:

يستطيع المشتري من خلال المعارض التعرف عن قرب على السلع واستيفاء ما يريده من المعلومات من خلال المشاهدة الفعلية لكل ما هو معروض.

أما المؤتمرات فإنها تفيد في نقل وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات ما بين المنتجين والمشترين.

5- مقابلة رجال البيع :

أن البائع الدوار يكون لديه من الخبرة ما يكفي لاستيفاء البيانات المطلوبة عن السلعة أو السلع التي يتعامل بها ومن خلال تبادل الآراء والأفكار لدى زيارات البائع لإدارة المشتريات يمكن اختيار مصدر التوريد المناسب.

6- الاستفسار بالطريقة الرسمية :

وهنا يمكن لإدارة المشتريات وضع المواصفات القياسية للأصناف المطلوبة وكمياتها ثم فتح باب العطاءات للموردين القادرين على الدخول بالمناقصات وعند المفاضلة يمكن التوصل إلى عدد كبير من الموردين المحتملين.

- **العوامل المؤثرة في اختيار مصدر التوريد :-**

1- طبيعة السلعة :

فالسلع النمطية أي ذات الطبيعة العامة يتعامل فيها عدد كبير من الموردين بينما السلع ذات الطبيعة الخاصة أي الغير نمطية نجد أن عدد الموردين الذين يتعاملون فيها قليلون وعادة ما يثار هنا نوعين من المشكلات :

أ - بالنسبة للسلع النمطية يثار تساؤلا عن مدى أفضلية التعامل مع مورد واحد أو مع أكثر من مورد وفي الحقيقة فإن للكل اتجاه من هذين الاتجاهين مزايا خاصة به ويمكن لإدارة المشتريات اختيار الاتجاه الذي يتناسب مع ظروفها الخاصة ونوضح فيما يلي المزايا الخاصة بكل اتجاه.

- **مزايا التعامل مع مورد واحد**[1]

1- الوفورات الممكن الحصول عليها نتيجة نقل الكمية بأكملها إلى مخازن المشتري مع إمكانية الحصول على خصم الكمية.
2- الجودة التي تتسم بها السلعة.
3- السهولة واليسر في خطوات الشراء ولا سيما خطوات التسليم.
4- إرساء وتوطيد العلاقة مع المورد الواحد بحيث تغطي أشكالا متنوعة يمكن ترجمتها لصالح الطرفين من خلال استمرارية هذه العلاقة.

- **أما مزايا التعامل مع أكثر من مورد فهي:**

1- يضمن المشتري تدفق التوريد لاحتياجاته بتعامله مع أكثر من مورد حينما يطرأ أي عارض.
2- يتحلل المشتري بكل يسير وسهولة من أي ارتباط في حالة التعامل مع أكثر من مورد وخاصة عند تقيمه لأفضل مصادر التوريد المحتملة.

---

(1) د. فهمي عبد الغني سنان - مرجع سبق ذكره ص 254.

3- المنافع التي تتجسد من نتائج المنافسة ما بين الموردين المختلفين لصالح المشتري ولا سيما من حيث تخفيض السعر أو تحسين المنتجات.

4- إن تنويع مصادر التوريد يعطي خبرة ومعرفة أكثر عن حالات السوق وأذواق المستهلكين.

ب- بالنسبة للسلع الغير نمطية فالتساؤل الذي يثار هنا يتمثل في مدى أفضلية التعامل مع المنتج مباشرة أم مع الموزع الصناعي وقد لوحظ أن لكل اتجاه من هذين الاتجاهين مزايا خاصة به وعلى إدارة المشتريات إن تفاضل بين ذلك وفقا لظروفها الخاصة ونوضح فيما يلي المزايا الخاصة بكل اتجاه.

- مزايا التعامل مع المنتج مباشرة

1- سهولة التفاهم فيما يتعلق بالمواصفات الفنية وتشكيلات السلع وتركيباتها.

2- إمكانية الحصول على خصم الكمية وكذا توفير الربح الذي كان سيحصل عليه الوسيط.

- مزايا التعامل مع الموزع الصناعي :

1- يتحلل المشتري من عبء التخزين وتكلفته حيث يقوم الوسيط نيابة عنه بتلك المهمة.

2- حين الرغبة في شراء كميات صغيرة عادة يفضل التعامل مع الوسيط لما في ذلك من وفر في الوقت والمجهود.

2- الكمية المتوقع شراؤها :

وهذا العامل يؤثر بطريقة كبيرة في اختيار مصدر التوريد ولا سيما إذا ما أدركنا أن الموردين الكبار لا يكون لديهم الرغبة في توريد الكميات الصغيرة أما الكميات الكبيرة فجميع الموردين يتنافسون عليها ومن ثم يثار التساؤل حول مزايا التعامل مع المورد الكبير أو المورد الصغير التي نوضحها فيما يلي :-

مزايا التعامل مع المورد الكبير:

1- أن المورد الكبير ذو الطاقات المالية والإدارية والفنية يكون قادرا على الوفاء بالتزاماته للمشتري في الموعد المتفق عليه وبمستوى الجودة المطلوب.

2- يملك المورد الكبير القدرة على إدخال تحسينات مستمرة على منتجاته بما يجعلها مواكبة لأحدث التطورات.

3- عادة يكون المورد الكبير قادرا على تقديم الخدمات والمعارف الفنية والخبرات الإدارية إلى المشتري حين طلبها.

مزايا التعامل مع المورد الصغير :

1- إن المورد الصغير يكون لديه الوقت لإقامة علاقة شخصية مع المشتري ينتج عنها التفاهم التام بينهما وإدراك كل منهما لإمكانيات وظروف الطرف الآخر.

2- إن المورد الصغير يهتم إلى حد كبير بعملائه ويسعى سعيا دؤبا إلى إضائهم ضمانا لاستمرارية التعامل معهم.

3- إن التعامل مع المورد الصغير يكسب القائمين على الشراء الخبرات اللازمة للتعامل مع الموردين الكبار.

3- أوقات الشراء :

وهنا يجب التفرقة بين حالين :-

أ - حالة التعامل مع السلع الموسمية :

وهي تلك السلع التي يتم شراؤها واستخدامها في موسم معين وهذه السلعة يستطيع عدد كبير من الموردين توفيرها.

ب- الوقت المتاح للشراء :

حيث أنه إذا كانت هناك حاجة ماسة لشراء السلع لا يكون هناك وقت كاف لدى القائمين بالشراء لاختيار مصدر معين بل يتم الشراء الفوري من أي مصدر تتوفر لديه المادة المطلوبة أما إذا كان هناك وقت كان لدى إدارة المشتريات ولم تكن

هناك حاجة ماسة للسلعة فإن إدارة المشتريات تستطيع الحصول على عروض كثيرة وتفاضل بينها لاختيار أنسبها.

4- عدد مرات الشراء :

وهنا نميز بين المواد متكررة الشراء بشكل دائم فهذه تحتاج إلى موردين أكفاء قادرين على توريدها أما المواد التي تشترى على فترات زمنية متباعدة فقد لا تلقى اهتماما ملحوظا نظرا لضعف أهميتها وقيمتها المادية والتي غالبا ما تكون محدودة.

- **تنمية العلاقات مع الموردين:**

يجب أن تسعى إدارة المواد إلى إقامة علاقات طيبة مع الموردين بما يحقق ولاءهم ويتحقق هذا الولاء بوسائل كثيرة منها[1]:

1- حسن استقبال مندوبي البيع والترحيب بهم.

2- سرعة الوفاء بالالتزامات المالية تجاه المورد.

3- الثقة المتبادلة في الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل من الطرفين.

4- المرونة والانفتاح العقلي في مناقشة الاختلافات.

5- تقدير موقف المورد في كل ما يطلب إليه من تغيرات تقتضيها الظروف الطارئة عند المشتري.

(1) د. مصطفى زهير – إدارة المشتريات والمخازن – دار النهضة العربية – بيروت، 1976 ، ص354.

تنظيم إدارة المشتريات

أولا : موقع إدارة الشراء في الهيكل التنظيمي

من البداية تجدر الإشارة الى أن تحديد المستوى الإداري الذي تشغله إدارة المواد في الهيكل التنظيمي يتحدد بناء على العوامل التالية[1]:

1- القيمة النقدية للمشتريات فكلما زادت المبالغ المخصصة للإنفاق على الشراء كلما اقترب موقع إدارة المواد من الإدارة العليا.

2- نوعية المواد المشتراة فهناك بعض المواد التي يكون لكفاءة الشراء قدرة على توفيرها بتكلفة أقل وكلما زاد حجم الشراء من تلك المواد كلما اقتربت إدارة المواد من الإدارة العليا.

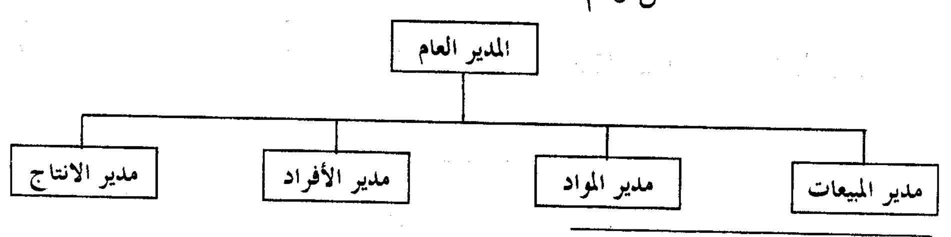
3- نصيب المواد في تكلفة الإنتاج فعندما يبلغ نصيب المواد المشتراة نسبة 40٪ فأكثر من تكلفة الإنتاج يشجع ذلك على وضع إدارة المواد بالقرب من الإدارة العليا.

هذا ويلاحظ أنه يتعين على إدارة المنظمة أن تجري تعديلات وتغيرات على موقع إدارة المواد وذلك تبعا للتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية وفيما يلي بعض الحالات التي تتناول توضيح موقع إدارة المواد في الهيكل التنظيمي:

1- استقلال إدارة الشراء :-

ويحدث ذلك في المنظمات كبيرة الحجم والتي يعتبر فيها نشاط المشتريات من الأنشطة المهمة وفي هذه المنشآت ترتبط إدارة المواد بالمدير العام مباشرة ويظهر مدير المواد ضمن أعضاء القيادة الإدارية بالمنظمة ويوضح الشكل التالي ذلك :

شكل رقم (37): استقلالية إدارة الشراء

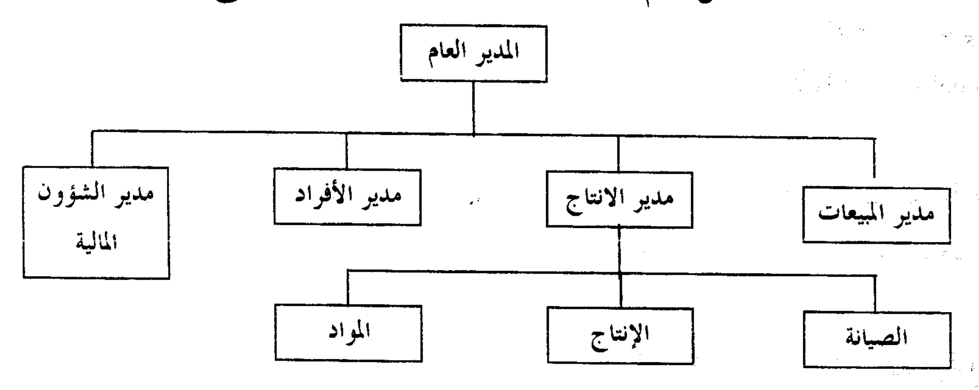


(1) د. مصطفى زهير- مرجع سبق ذكره، ص214.

2- تبعية إدارة المواد لإدارة الإنتاج :-

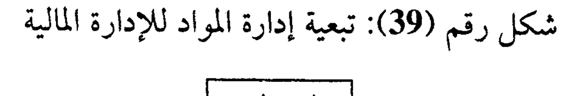
ويحدث ذلك في المنظمات التي تعتبر الإنتاج هو العمود الفقري الذي تدور حوله كافة الأنشطة الأخرى ويتزايد الميل نحو الأخذ بهذا الأسلوب كلما تزايد تأثير عمليات توفير المواد وقطع الغيار والمستلزمات السلعية الأخرى على كفاءة إدارة الإنتاج في إنجاز المهام المطلوبة منها ويوضح الشكل التالي ذلك :

شكل رقم (38): تبعية إدارة المواد لإدارة الإنتاج

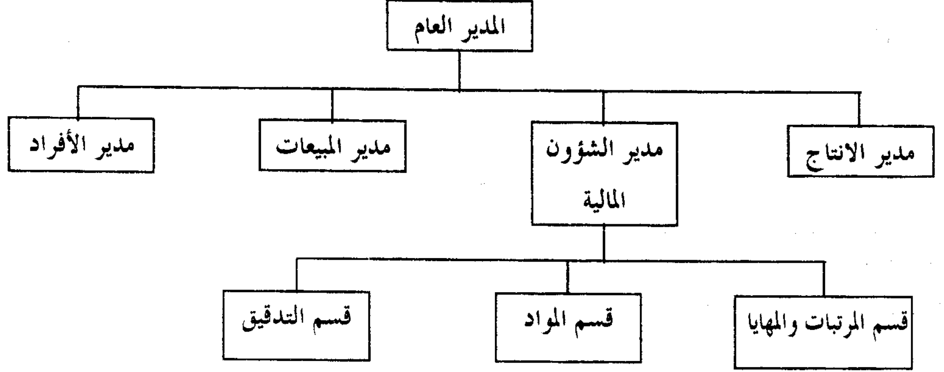


3- تبعية إدارة المواد للإدارة المالية :-

ويحدث ذلك في المنشآت التي تهتم اهتماما متزايدا بالنواحي المالية حيث يتبع مدير المواد المدير المالي ويقدم التقارير له مباشرة ويوضح الشكل التالي ذلك :-



شكل رقم (39): تبعية إدارة المواد للإدارة المالية



ثانيا : التنظيم الداخلي لإدارة المواد

نحن نقصد بالتنظيم الداخلي هنا "**تلك الوحدات التنظيمية التي تقوم بمختلف الأعمال المتعلقة بالشراء وطبيعة العلاقات وخطوط الاتصال بين تلك الوحدات**" والتنظيم الجيد هنا يحقق مجموعة من الفوائد من أهمها :-

1- الاستفادة من التخصص.

2- التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات بما يمنع حدوث التضارب أو الازدواجية في أنشطة الشراء المختلفة.

3- وحدة القيادة بحيث لا يتلقى المرؤوس أوامره إلا من رئيس واحد فقط.

4- التكامل والتنسيق بين أنشطة الشراء المختلفة.

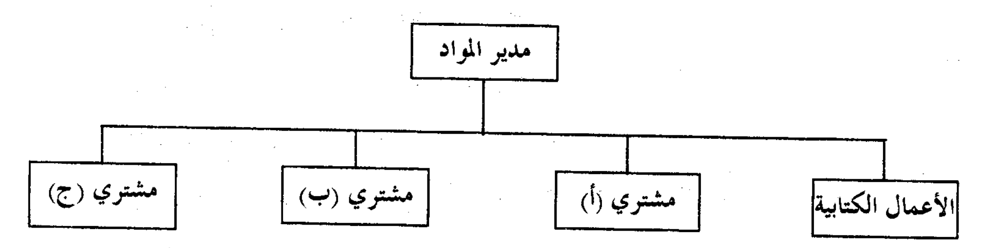
هذا ويتباين التنظيم الداخلي لإدارة المواد وفقا لمحورين أساسيين هما :-

أ- المحور الأول: حجم أعمال المنظمة :

ففي المنظمات صغيرة الحجم يقوم بأعمال الشراء صاحب المشروع أو وكيله أما في المشروعات متوسطة الحجم يكون عدد الأفراد المطلوبين للقيام بأعباء الشراء في حدود اثنين أو ثلاثة ويكونون مسؤولين مباشرة أمام مدير المواد على النحو الذي يوضح الشكل التالي :-

شكل رقم **(40)**

التنظيم الداخلي لإدارة المواد في مشروع متوسط الحجم

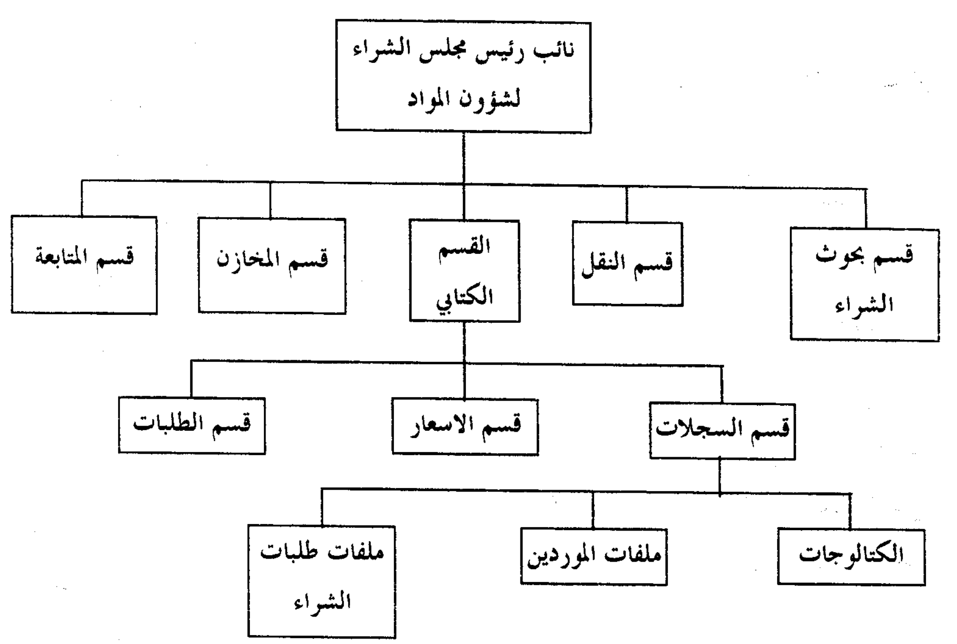


وكلما كبر حجم المشروع كلما وجدت الحاجة الى إجراء تعديلات في تنظيم إدارة المواد فيزداد تخصص المشترين كما قد يتطلب الأمر تعيين فنيين لمعاونة مدير

المواد في بعض المسائل الخاصة كالنقل ومراقبة الجودة وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :-

شكل رقم (41)

التنظيم الداخلي لإدارة المواد في مشروع كبير الحجم



هذا وبغض النظر عن حجم التنظيم الداخلي فإن الوظائف الأساسية التي يجب أن يشتمل عليها التنظيم تمثل فيما يلي[1]:

1- الوظيفة الإدارية وهي التي تهتم بوضع البيانات والإجراءات وأساليب التنسيق مع الإدارات الأخرى بالمشروع.

2- توفير الاحتياجات ويشمل ذلك مراجعة طلبات الشراء وتحليل المواصفات ودراسة مصادر التوريد . . .

(1) د. مصطفى زهير مرجع سبق ذكره ص 89.

3- متابعة أوامر التوريد وهي تتضمن الأشكال المختلفة للاتصال بالموردين سواء عن طريق الهاتف أو الفاكس أو الزيارات الشخصية.

4- البحوث وهي تتضمن الأنشطة البحثية المختلفة مثل بحوث التكاليف وتحليل الأسواق والتقييم العام للموردين.

5- الأعمال الكتابية وهي التي تتعلق بكتابة أوامر التوريد والمراسلات وحفظ الكتالوجات وسجلات الأصناف .. الخ.

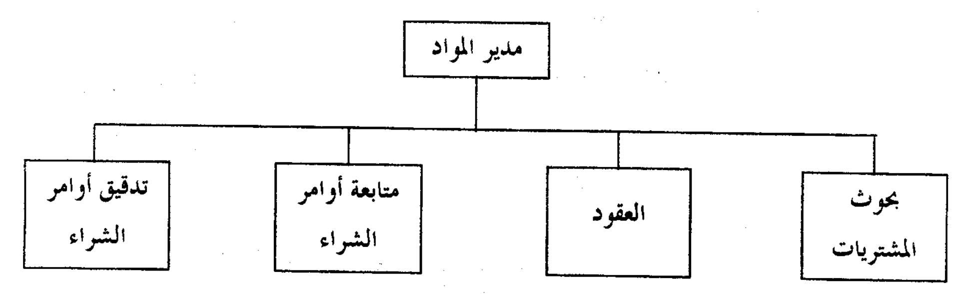
ب- المحور الثاني: تنوع الأنشطة التي تؤديها إدارة المواد حيث نلجأ إلى مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها في تنظيم إدارة المواد :-

1- التنظيم على أساس الوظائف :-

وتتكون إدارة المواد وفقا لهذا الأسلوب من عدة أقسام يتخصص كل منها في تأدية عمل معين وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :-

شكل رقم **(42)**

التنظيم الداخلي لإدارة المواد على الأساس الوظيفي



2- التنظيم على أساس التخصص السلعي

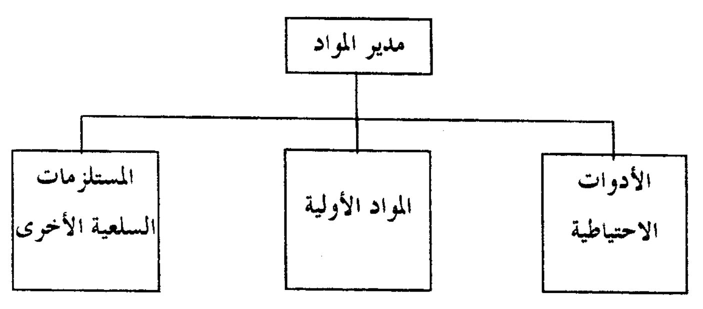
وهنا تتكون إدارة المواد من تقسيمات إدارية متعددة يتخصص كل منها في شراء سلعة معينة وذلك بهدف تحقيق المزايا التالية :-

- تعميق خبرة الأقسام بأسواق السلع المكلفة بشرائها.
- زيادة خبرة الأفراد العاملين في الأقسام بطبيعة السلع المكلفين بشرائها.

• تنظيم عمليات الاتصال بالموردين وفق أساليب متطورة والشكل التالي يوضح نموذجا لتنظيم إدارة المواد وفقا للتخصص السلعي :

شكل رقم (43)

التنظيم الداخلي لإدارة المواد على الأساس السلعي

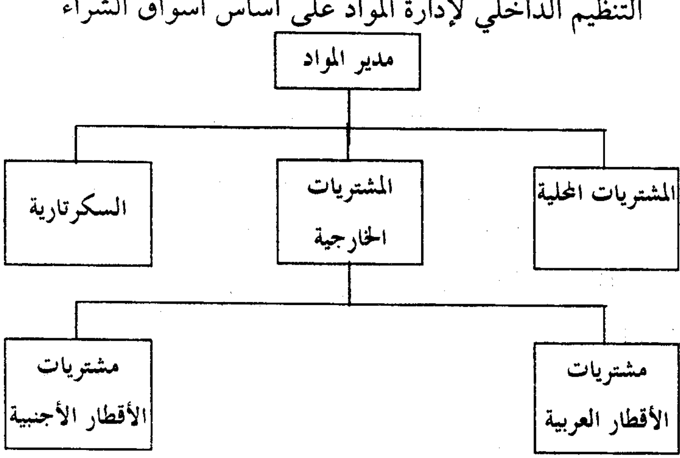


3- التنظيم على أساس أسواق الشراء :-

وهنا نجد أن إدارة المواد تضم أقساما متخصصة بإنجاز جميع الأعمال المتعلقة بالشراء من الأسواق المحلية وأقساما أخرى خاصة بالشراء من الأسواق الأجنبية وعادة ما يتم اللجوء الى هذا الأسلوب في المنشآت التي تحصل على احتياجاتها من أسواق متعددة والشكل التالي يوضح نموذجا لتنظيم إدارة المواد وفقا لأسواق الشراء :

شكل رقم (44)

التنظيم الداخلي لإدارة المواد على أساس أسواق الشراء



ثالثا : مركزية أو لامركزية الشراء

1- مركزية الشراء :

يقصد بمركزية الشراء "**تجميع كافة السلطات والمسؤوليات القائمة على تلبية كافة الاحتياجات والإمدادات لجميع وحدات المشروع في إدارة مشتريات مركزية واحدة**" يتولى جهازها كافة المهام الوظيفية ويكون مسؤولا مباشرة أمام الإدارة العليا للمشروع حيث يحقق ذلك المزايا التالية :-

1- إمكانية الحصول على خصم الكمية نظرا لتجميع كافة الاحتياجات والطلبات الواردة من مختلف الأقسام وتركيزها في أمر توريد واحد.

2- تحقيق وفورات في النقل وذلك من خلال تجميع طلبات الشراء من البضائع المشحونة في إرسالية واحدة موحدة وتختار وسيلة النقل الأكثر كفاءة والأقل تكلفة.

3- إمكانية إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالتكاليف والأسواق وبمواصفات المواد المشتراة حيث تسمح المركزية بإيجاد وحدة خاصة بالبحوث والدراسات التي تختص بمتابعة كل ما هو جديد.

4- توحيد المسؤولية عن نشاط الشراء في إدارة واحدة الأمر الذي يسهل الرقابة لتقييم كفاءة الأداء من جهة ولمتابعة النفقات والارتباطات المالية من جهة أخرى.

5- تحسين العلاقات مع الموردين الذين يفضلون دائما التعامل مع جهة واحدة لأن ذلك يحقق لهم مزايا عديدة منها سهولة التفاهم مع الأخصائيين والتقليل من زيارات المندوبين مع تقليل إجراءات ومجهودات تنفيذ أوامر التوريد.

6- تنسيق الجهود في اتجاه توحيد المواصفات الى أقصى قدر مستطاع الأمر الذي يؤدي الى الحد من تنوع التشكيلية في المواد. وما يتبع ذلك من تحقيق وفورات اقتصادية بسبب الحصول على خصم الكمية أو خفض الاستثمار في المخزون.

2- لا مركزية الشراء :

تعني لا مركزية الشراء "**تفويض كل إدارة أو وحدة إنتاجية عاملة بالمشروع مسؤولية شراء احتياجاتها**" دون النظر إلى مواقع ومراكز هذه الوحدات والجهات الطالبة وتحقق اللامركزية المزايا التالية :-

1- ضمان عدم حدوث أي توقف أو تعطل للبرامج الإنتاجية في المشروع لسرعة استجابة الوحدات الإنتاجية في تدبير احتياجاتها.

2- ضمان توريد الاحتياجات والمستلزمات لكل وحدة إنتاجية وفق المواصفات المطلوبة لأن هذه الوحدة تكون أكثر دراية بظروف عملها وطبيعة احتياجاتها.

3- يتم تأمين غالبية احتياجات الوحدات الإنتاجية من السوق المحلي وهذا من شأنه تدعيم روابط الصداقة مع المصادر المحلية.

4- سهولة التنسيق مع جهات الاستخدام فوجود إدارة للمشتريات في دائرة الوحدة الإنتاجية يمكن من الاتصال المباشر بين مندوبي المشتريات وبين جهات الاستخدام الأمر الذي يساعد على الدقة في تفهم الاحتياجات.

5- تجنب التكرار والأزواج في الأعمال الكتابية وفي حفظ السجلات وهذه الظاهرة يكون من الصعب الهروب منها في حالة اتباع أسلوب المركزية نظراً لحالات الاتصال المستمر بين المصنع وبين الإدارة المركزية للشراء.

6- المساعدة في توفير الخبرة والمعرفة لدى الإدارات الفرعية في إدارة المواد فعندما يكون التوجه لا مركزياً يتولد لدى الأفراد في الإدارات الفرعية والرئيسة الخبرة اللازمة في عملية الشراء.

3- الاتجاه الحديث في الشراء :

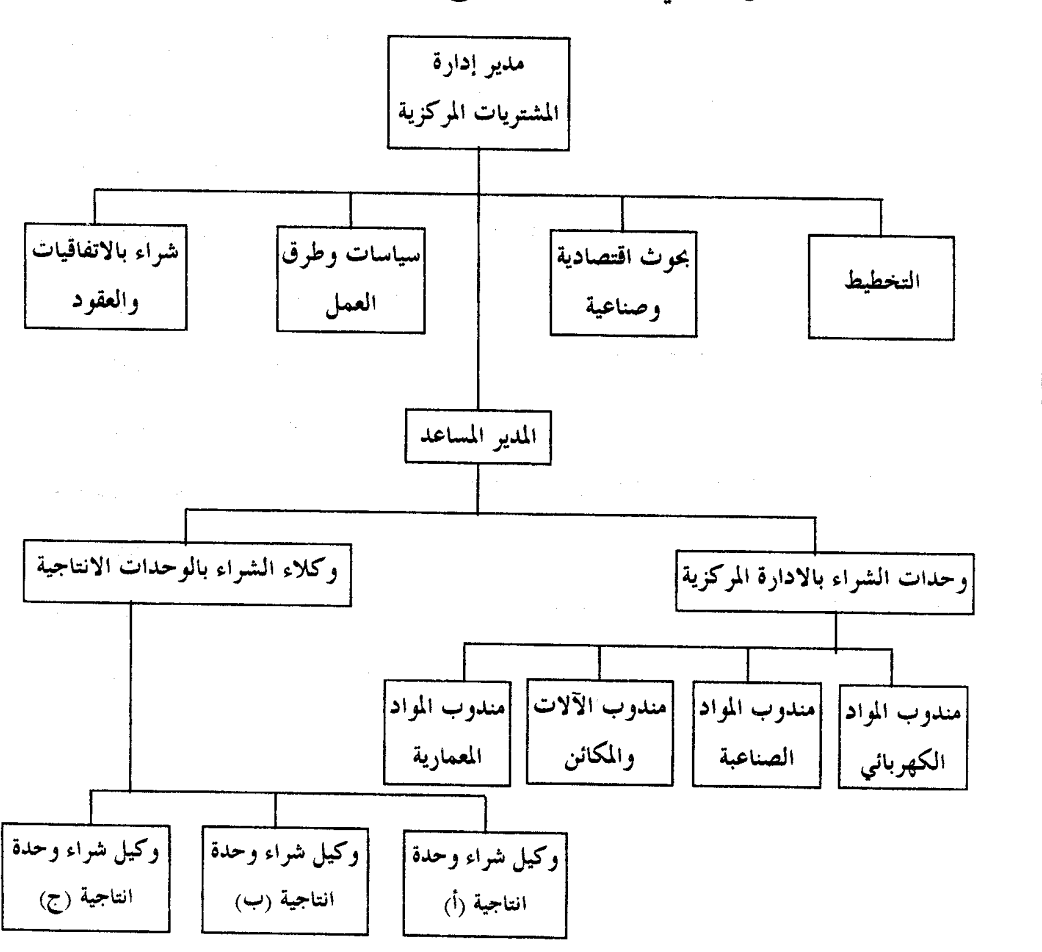
يلاحظ أن الغالبية العظمي من المنظمات قد مزجت بين نظام المركزية واللامركزية في محاولة للجمع بين أهم المزايا التي ينفرد بها كل منهما واتخذت

الصورة الشائعة شكلاً يتمثل في لا مركزية الشراء أساساً بمعرفة فروع المصنع مع مركزية لأجل التنسيق والرقابة وتدبير بعض الاحتياجات المشتركة.

والشكل التالي يوضح نموذجاً لهيكل تنظيمي يجمع بين المركزية واللامركزية في نشاطه الشراء

شكل رقم (45)

هيكل تنظيمي لنشاط الشراء يجمع بين المركزية واللامركزية



هذا ويلاحظ أنه وفقاً لهذا التنظيم تختص وحدة الشراء المركزية بمجموعة من المهام من أهمها :

1- تولى مهمة التخطيط ورسم السياسات العليا للمشروع.
2- تولي مهمة البحوث الاقتصادية والصناعية والفنية.
3- تحديد أساليب الشراء الواجبة التطبيق.
4- تحديد إجراءات الفحص والاستلام.
5- بيان سلطة الإدارة الرئيسة وسلطات الإدارات الفرعية.
6- تعيين الموردين المعتمدين لدى المشروع.

أما إدارات الشراء الفرعية فتمثل أهم مهامها فيما يلي :

1- شراء الكميات البسيطة لمقابلة الاحتياجات الملحة.
2- عدم تجاوز قيمة الصفقات المحددة لها من الإدارة المركزية.
3- شراء الكميات الغير متكررة.
4- شراء الكميات ذات المواصفات الخاصة والتي يتطلب مشاركة عضو فني مع مندوب الشراء.
5- إعداد تقارير شهرية عن مختلف نواحي أنشطتها ولا سيما ما يتعلق بأوامر التوريد ورفعه الى الإدارة المركزية.

رابعاً : علاقة إدارة المواد بالإدارات الأخرى في المشروع

إدارة الشراء	إدارة الإنتاج
1- إبلاغ إدارة الإنتاج عن العينات والبدائل. 2- إرسال العينات والنماذج الواردة في عروض الموردين الى إدارة الإنتاج. 3- التنسيق مع إدارة الإنتاج في وضع المواصفات. 4- الإبلاغ عن العقود وأي تعديلات قد تجرى عليها.	1- تبليغ إدارة المواد بشكل مسبق عن جميع الخطط والبرامج الإنتاجية التي تنوي تنفيذها مستقبلا. 2- إبلاغ إدارة المواد عن أي ملاحظات على المواد الواردة. 3- التنسيق مع إدارة المواد عند صنع المواصفات وتخزين الكميات. 4- إبلاغ إدارة المواد عن أي تعديلات يتم إدخالها على الخطط والبرامج الإنتاجية.

إدارة الشراء	إدارة المبيعات
1- إمداد إدارة المبيعات بالمعلومات تفيد في تخطيط ورسم السياسات البيعية. 2- إعطاء الفرصة لإدارة المبيعات في عرض منتجاتها بأسعار تتفق مع إمكانية السوق وذلك من خلال الشراء بالسعر والجودة المناسبين.	1- إحاطة إدارة المواد بحجم المبيعات المحتملة. 2- تقديم معلومات مهمة عن الأسواق من حيث تغير أذواق المستهلكين وتغير مستوى الأسعار وزيادة أو انخفاض حدة المنافسة.

إدارة الشراء	إدارة المخازن
1- التنسيق مع إدارة المخازن بخصوص مستويات المخزون. 2- سرعة الانتهاء من عمليات التسليم والفحص. 3- إبلاغ إدارة المخازن بتفاصيل عقود الشراء وذلك عن طريق إرسال نسخة كاملة من هذه العقود.	1- الإطلاع المستمر لإدارة المواد عن حركة المخزون ولا سيما بالنسبة للمواد بطيئة الحركة أو الراكدة أو التالفة. 2- إعداد تقارير بصفة دورية عن أرصدة المخزون وإبلاغها إلى إدارة المواد. 3- إبلاغ إدارة المواد أولاً بأول عن المواد الواردة والمواد التي تم استلامها.
إدارة الشراء	**الإدارة المالية**
1- الإخطار السريع بأوامر الشراء حتى يمكن للإدارة المالية تدبير الاعتماد المالي المطلوب. 2- التنسيق التام مع الإدارة المالية بشأن الاعتمادات المالية المخصصة للشراء. 3- إخطار الإدارة المالية بأي تأخير من قبل الموردين يترتب عليه دفع غرامات تأخير. 4- إخطار الإدارة المالية بأي خصومات سوف تحصل عليها إدارة المواد من الموردين.	1- التنسيق مع إدارة المواد فيما يتعلق بالمستندات المستخدمة لتسهيل عملية السداد. 2- سرعة سداد الفواتير ضماناً لتكوين علاقة طيبة مع الموردين. 3- إحاطة إدارة المواد بشكل مستمر بحقيقة الموقف المالي للمنظمة.

إدارة الشراء	إدارة الأفراد
1- إخطـــار إدارة الأفـــراد بحجـــم الاحتياجات من القوى العاملة بحسب الإعداد والمؤهلات والمواصفات. 2- إخطار إدارة الأفراد بالاحتياجـات التدربية للعاملين في إدارة المواد.	1- توفير الاحتياجات البشرية المطلوبة لإدارة المواد والإشراف على تدريبـهم وتأهيلهم. 2- التنسيق مع إدارة المواد فيما يتعلـق بترقيـة ومكافـأة وإجـازات العـاملين بتلك الإدارة.
إدارة الشراء	**الإدارة العليا**
1- المشاركة في تحديد الأهداف العامـة للمنشـأة وخصوصـاً مـا يتعلـق بـأمور الشراء. 2- تبادل المعلومات بشكل مستمر عن كل ما يتعلق بعمليات الشراء.	1- تحديـد الأهـداف العامـة لإدارة المواد. 2- الموافقة النهائية على عقود الموردين وخصوصاً تلك العقـود الـتي تتضمـن التزامات مالية ضخمة. 3- تقيم كفاءة الأداء في إدارة المواد. 4- إخطار مديـر المـواد بـأي تغـيرات تطرأ على السياسة العامة للمنظمة.

الرقابة في مجال الشراء

ينبغي قبل القيام بعملية التقييم التعرف على جميع العوامل التي تؤثر في كفاءة إدارة المشتريات والتي يمكن تقسيمها الى مجموعتين أساسيتين هما[1]:

1- العوامل الخارجية :

وهي تتمثل في جميع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تعمل وسطها إدارة المشتريات ومنها :-

أ- التغيرات التي تحدث في البيئة الثقافية والتي تؤدي الى حدوث تغير في أذواق ورغبات المستهلكين.

ب- التغيرات التي تحدث في البيئة الطبيعية وتؤدي الى نضوب الموارد الطبيعية.

ج- التغيرات التي تحدث في البيئة القانونية مثل تحديد الأسعار من قبل الدولة.

د- التغيرات التي تحدث في البيئة السياسية كنشوب الحروب أو قطع العلاقات الاقتصادية.

هـ- التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية كحالات التضخم والانكماش.

2- العوامل الداخلية :

أ- التغيرات التي تحدث في الأقسام والإدارات ذات العلاقة بإدارة المشتريات مثل التغيرات التي قد تطرأ على الخطوط الإنتاجية.

ب- التغيرات التي تحدث كنتيجة لدوران العمالة ذات الكفاءات المناسبة والذين قد يتم استقطابهم من قبل منشآت أخرى.

---

(1) John Steven, Meassing Puschasing Performance – London Busineses Book 1978, PP.4-12.

ج- التغيرات التي قد تحدث في المخصصات المالية لإدارة المشتريات سواء كان ذلك بزيادتها أو تخفضيها.

د- التغيرات التي قد تحدث في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتي قد يترتب عليها دمج بعض الإدارات أو الأقسام أو إنشاء إدارات وأقسام أخرى.

- **إجراءات تقيم الأداء**

تتمثل الإجراءات اللازمة لمارسة عملية التقييم في الآتي[1]:

1- إجراء المقارنات بين الخطط المحددة وبين الأداء الفعلي وذلك حتى يمكن التعرف على مواطن القوة والضعف التي تعتري كفاءة النشاط.

2- تفسير الانحرافات أي دراسة وتحليل أوجه النشاط التي ظهر فيها انحراف لكشف عن أسباب ذلك.

3- تحديد المراكز المسؤولة عن حدوث هذا الانحراف.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعتها حتى تتأكد من تنفيذ هذه الإجراءات وبالتالي تحسين الأداء.

- **مراحل تقيم الأداء:**

يجب أن تمر عملية تقيم الاداء بالخطوات التالية:

1- تحديد المعاير التي ستستخدم في عملية التقيم فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب معايير محددة يقارن بها الأداء الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

2- تحديد أسلوب القياس المناسب حيث تتعدد هنا أساليب القياس ومن ثم ينبغي الدقة في اختيار الأسلوب الأمثل.

---

(1) أكرم الطويل - تقييم الأداء للنشاط الإنتاجي في المنشآت العامة للزيوت النباتية - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بغداد 1979، ص ص 37-41.

3- تحديد الفاصل الزمني بين كـل قيـاس علـى أسـاس أن هـذه العمليـة تتسم بطابع الاستمرارية.

4- تحديد المقوم أي الجهة التي سيعهد إليها بأمر هذا التقيم.

5- مراجعة نتائج القياس التي توصل إليها المقوم.

- **محاور تقييم أداء إدارة المشتريات**

يتم تقييم أداء إدارة المشتريات وفقاً لأربع محاور رئيسية هي :

أ- المحور التنظيمي :

وفقاً لهذا المحور يتم تقييم النقاط التالية :-

1- الهيكل التنظيمي وذلك من خلال التعرض لأهم النقاط التالية[1]:

- ما مدى وضوح خطوط السلطة والمسؤولية؟
- ما مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة أنشطة الشراء؟
- ما مدى الدقة في توصيف الوظائف بالشكل الذي يمكن من مراقبتها؟
- ما مدى قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق التخصص في المهام المختلفة؟

2- الإجراءات وذلك بهدف التعرف علـى مـدى وجـود دليـل للإجـراءات يوضح كافة الخطـوات الـتي يجـب اتباعـها عنـد إصـدار أوامـر الشـراء والتسـليم والفحص ووسائل تحديد الكمية الاقتصادية.

3- السياسات وذلك من خلال التعرض لأهم النقاط التالية :

- هل هناك دليل واضح ومحدد للسياسات؟
- ما هو مدى التزام العاملين في إدارة المشتريات بهذه السياسات.
- هل يوجد سياسات تتبعها الإدارات حينما ترغب في الحصول على المـواد والسلع.

---

(1) د. مهدي حسن زويلف - أداء الشراء والتخزين - مرجع سبق ذكره ص 136.

ب- المحور الإداري :

ووفقاً لهذا المحور يتم تقييم النقاط التالية :-

1- كفاءة الأفراد :

وذلك بالتعرض لأهم النقاط التالية :

- وهل اتبعت الأساليب العلمية السليمة في اختيار الأفراد العـاملين بـإدارة المشتريات؟
- ما هي درجة معرفة العاملين بإدارة المشتريات للأسس العلمية للشراء ؟
- ما مدى قدرتهم على تنمية العلاقات مع الموردين ؟
- ما هي أنظمة الحوافز المتبعة في إدارة المشتريات وما مدى نجاحها ؟
- ما هي البرامج التدريبية التي نفذت لزيادة كفاءة العاملين بإدارة المشتريات وهل حققت أهدافها ؟

2- فلسفة الإدارة :

وذلك من خلال التعرض للنقاط التالية :-

- ما مدى إيمان الإدارة في قدرات العاملين على تحمل المسؤوليات؟
- ما مدى إيمان الإدارة في مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات؟
- ما مدى إيمان الإدارة بالتنظيمات غير الرسمية ؟
- ما مدى إيمان الإدارة بالاتصالات غير الرسمية؟
- ما مدى إيمان الإدارة بالعلاقات الإنسانية مع العاملين ؟

ج- محور العلاقات العامة :

وفقاً لهذا المحور يتم تقييم النقاط التالية :

1- علاقة إدارة المشتريات مع الموردين

وذلك من خلال التعرض للنقاط التالية :

- ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة المشتريات والموردين؟
- هل جسور العلاقة مبنية على الثقة وعدالة المعاملة؟
- هل هناك شكاوى تقدم من الموردين؟
- هل هناك استمرارية تعامل مع الموردين؟
- ما هي نوعية المشكلات التي ربما قد حدثت بين إدارة المشتريات والموردين؟

2- **العلاقة بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى للمشروع** وذلك من خلال التعرض للنقاط التالية :

- هل علاقات إدارة المشتريات مع الإدارات الأخرى قائمة على أساس التنسيق والتكامل أم أن هناك تضارباً وخلافات بين المشتريات وبين بقية إدارات المنظمة ؟
- هل تقوم الإدارات الأخرى بإخطار إدارة المشتريات تحريرياً عندما تحتاج الى المواد والسلع ؟

د- محور نواتج الأداء :

من المعروف أن الأهداف الأساسية لإدارة الشراء هي توفير الشراء بالكمية المناسبة والجودة والسعر والمصدر والوقت المناسب ومن ثم فلا بد أن تكون تلك النقاط مجالاً للمراقبة والمتابعة وذلك على النحو التالي :

- **فيما يتعلق بالكمية المناسبة** أهم المؤشرات التي تستخدم هنا :-

1- عدد مرات توقف العمليات الإنتاجية نتيجة لنفاذ المخزون.

2- عدد مرات إعادة جدولة الإنتاج نتيجة لتقادم الكمية أو نفاذها من المخازن.

3- عدد أوامر الشراء العاجلة أي كم مرة اضطرت إدارة المشتريات الى الشراء الطارئ الغير مخطط له.

4- ما هي درجة الانسجام بين مستويات المخزون ومعـدلات الاستخدام ؟ حيث يجب أن يكون هناك تناسباً طردياً بين معدلات الاستخدام ومستويات المخزون.

- **فيما يتعلق بالسعر المناسب :**

أهم المؤشرات التي تستخدم هنا :-

1- مقارنة أسعار شراء المنظمة لاحتياجاتها بأسعار شراء المنافسين.

2- مقارنة أسعار شراء المنظمة لاحتياجاتها عبر سنوات سابقة.

3- مقارنة سعر الشراء بسعر البيع فكلما ارتفع الفرق بينهما كلما كان ذلك مؤشراً على قيام إدارة المشتريات بالشراء بالسعر المناسب.

- **فيما يتعلق بالجودة المناسبة :**

أهم المؤشرات التي تستخدم هنا :-

1- عدد الوحدات المرفوضة أو التي لم يتم استخدامها (مردودات المشتريات) نتيجة عدم مطابقتها للمواصفات.

2- نسبة العيوب التي تظهرها عملية الإنتاج.

- **فيما يتعلق بتوقيت الشراء :**

أهم المؤشرات التي تستخدم هنا :-

1- قصر أو طول المدة المعطاة لعملية التوريد فقصر هذه المدة يدل على عدم كفاءة إدارة المشتريات.

2- مدى اختيار الأوقات المناسبة للشراء فالشراء في أوقات ارتفاع الأسعار يعتبر مؤشراً على عدم كفاءة إدارة المشتريات.

- **فيما يتعلق بنفقات الأداء في إدارة المشتريات :-**

وأهم المؤشرات التي تستخدم هنا :-

1- حساب تكاليف أوامر الشراء.

2- حساب وفورات الشراء وذلك من خلال مقارنة ما تم توفيره من تكاليف الشراء بما كان يجب إنفاقه.

3- حساب معدل العائد على الاستثمار من خلال المعادلة التالية:

العائد على الاستثمار = (وفورات الشراء - مصاريف الشراء) (قيمة المشتريات)

- **فيما يتعلق بمصدر التوريد :**

أهم المؤشرات التي تستخدم هنا :-

1- مدى التزام المورد بتوقيت التوريد فكلما كان هذا الالتزام دقيقاً كان ذلك دليلاً على حسن الاختيار.

2- مدى التزام المورد بالمواصفات المحددة له بشكل دقيق.

3- مدى قدرة المورد إلى تقديم خدمات فنية وإدارية إلى المنظمة في وقت الحاجة إليها.

4- عدد مرات الطلبات المفاجئة التي أمكن للمورد الوفاء بها للمنظمة.

الفصل السابع

الوظيفة التخزينية

الفصل السابع

الوظيفة التخزينية

• مفهوم الوظيفة التخزينية

هي مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغيرات مطلوبة لحين استخدامها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة[1].

ومن هذا التعريف يتضح لنا:

1- إن التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية معينة أي أن عملية التخزين ترتبط بعنصر الزمن.

2- إن المحافظة على المواد بحالتها الراهنة يستوجب توفير ظروف معينة بحيث تحفظ هذه المواد من الفساد والتلف.

3- إن التخزين قد يكون بغرض إحداث تغير في شكل المواد المخزونة أو مكوناتها.

4- إن التخزين قد يتعلق بتوفير المواد وقت الحاجة لها ضمانا لتدفق المواد بحيث لا يحدث توقف في العملية الإنتاجية.

ووظيفة التخزين بهذا المفهوم السابق تؤدى على مرحلتين أساسيتين:[2]

أ- مرحلة تخزين المواد الواردة.

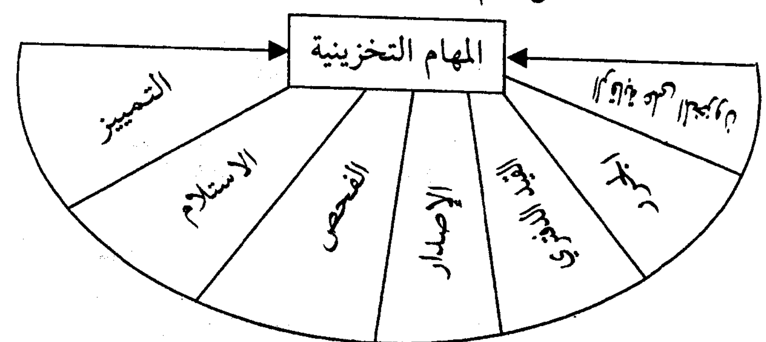
ب- مرحلة تخزين المواد الصادرة وذلك كما يتضح من الشكل التالي:

---

(1) د. إبراهيم عبد الرحيم الهيتي، تنظيم وإدارة المخازن، مكتبة التعاون، القاهرة،1975، ص180.

(2) غانم محمد يونس، مذكرات إدارة وتنظيم المخازن، كلية الاقتصاد والإدارة، بغداد، 1978، ص3.

شكل رقم (46) الوظيفة التخزينية



- **مفهوم إدارة التخزين**

تعني إدارة التخزين **الموقع الذي تحتله وظيفة التخزين داخل الهيكل التنظيمي** فقد تكون واقعة في **المستوى الإداري الأول** ومن ثم يطلق عليها "إدارة عامة" أو قد تقع في **المستوى الإداري الثاني** وهنا يطلق عليها "إدارة" أو قد تقع في المستوى **الإداري الثالث** وهنا يطلق عليهم "قسم" وتحت أي مسمى من المسميات السابقة **نجد أن وظيفة إدارة التخزين "إدارة المخازن" تتمثل فيما يلي:** [1]

1- تأمين انسياب متوازن من الخدمات والأجزاء والمعدات والأدوات وغيرها من مستلزمات التشغيل.
2- توفير ما يلزم من مستلزمات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار.
3- استلام مخلفات الإنتاج وبواقي المواد وتخزينها لحين التصرف فيها.

وفي حالة فشل إدارة المخازن في أداء مهامها فإن ذلك قد يتسبب في:

1- تلف موجودات المخازن كنتيجة لعدم مراعاة الأصول العلمية في التخزين.

---

(1) د. سليمان عبيدات وآخرون – إدارة الشراء والتخزين، مفهوم حديث لإدارة المواد – دار الفرقان- عمان 1992، ص276.

2- عدم الإفادة من مخلفات الإنتاج.

3- احتمالات تعرض المخزون للتقادم أو السرقة أو الضياع.

4- نقص أو زيادة الموجودات كنتيجة لعدم أحكام الرقابة على المخزون.

- **اختصاصات الوظيفة التخزينية:**

يقصد باختصاصات الوظيفة هنا "**مجموعة الأعمال والأنشطة التي تتضمنها مكونات الوظيفة التخزينية**" حيث تتكون الوظيفة التخزينية من المهام التالية[1]:

1- التمييز:

يقصد بالتمييز **التحديد التفصيلي لمواصفات المواد والأجهزة والمعدات الإنتاجية** ومستوى جودتها والذي يتقرر عند طلب هذه المواد والأجهزة والمعدات. وتضمن مسؤولية التمييز إعداد فهرس للأصناف واستخدام مستويات لتنميط تلك الأصناف.

2- الاستلام:

هو تلك العملية التي **تتضمن قبول كافة التوريدات اللازمة للعمليات الصناعية أو التشغيلية** أو صيانة المصانع أو التركيبات الرأسمالية وكذلك السلع الجاهزة ويقوم بهذه المهمة وحدة إدارية خاصة داخل المخزن.

3- الفحص:

وهو عملية التحقيق من أن المواد والأجهزة الموردة إلى المخازن مطابقة للمواصفات المتفق عليها وفي حالة عدم التطابق يتم رفض تلك المواد مع التثبت على إدارة المشتريات بإعادتها مرة أخرى إلى المورد وغالباً ما يعهد بهذه المهمة إلى قسم مستقل.

---

(1) د. علي الشريف وآخرون - إدارة المشتريات والتخزين - دار النهضة العربية، القاهرة، 1983، ص255.

4- الإصدار:

وهي تلك **المهمة التي تتضمن عمليات التغليف وشحن السيارات** بالبضائع وتفريغها ومناولتها حتى تصل إلى مستخدميها.

5- القيد الدفتري:

وهي عملية **تسجيل تفاصيل الحركة المخزنية** من استلام وفحص وإصدار يوما بيوم في سجلات المخزون على أن يحدد مع كل قيد خصائص الأصناف المستعملة والمصدرة والأرصدة المنبثقة.

6- جرد المخزون:

وهي المهمة التي **تعتني بعد أو قياس أو وزن وفحص كميات جميع الأصناف المحفوظة في المخازن** في نهاية فترة زمنية معينة وتسجيل النتائج في القوائم المخصصة لذلك وهي تهدف إلى معرفة كميات الأصناف السلعية الموجودة في المخازن ومدى صلاحيتها للبيع أو الاستعمال في العمليات الإنتاجية المختلفة وتحديد قيمة المخزون السلعي من جميع الأصناف في ضوء نتائج الجرد.

7- الرقابة على المخزون:

وهي تلك العملية التي **تختص بالترتيبات الدائمة للاستلام والإصدار بطريقة تفيد أن مستوى أرصدة المخزون سواء القيمة أو الكمية أو الاثنين معا كافية لتزويد المعدلات الجارية للاستخدام في كل الأوقات وبطريقة اقتصادية.**

هذا ويلاحظ أن النجاح في تلك المهام يعتمد على الاعتبارات التالية[1]:

1- اختيار الموقع المناسب للمخازن تبعا لسياسة المنظمة "المركزية أو اللامركزية".

2- توفير المساحات الكافية للتخزين مع عدم الإسراف في استعمالها.

---

(1) د.نظير رياض محمد الشحات، إدارة المخازن، مكتبة الجلاء الحديثة، المنصورة، غير مبين سنة النشر،ص40.

3- حسن توزيع هذه المساحات بين مجموعات المواد والسلع بما يتناسب مع طبيعة استعمالاتها.

4- تقسيم مساحات المخازن وتخصيص كل منها لتخزين مجموعة من المواد المتجانسة.

5- ترتيب المواد المخزونة بطريقة تساعد على استعمال وسائل المناولة بأقل تكلفة ممكنة.

- **مسؤوليات الوظيفة التخزينية:**

تتمثل أهم مسؤوليات الوظيفة التخزينية فيما يلي:

1- فيما يتعلق بالمساحة المخزنية فإنه يتعين:

أ - توفير المساحات الكافية للتخزين مع عدم الإسراف في استعمالها.

ب- حسن توزيع هذه المساحات بين مجموعات المواد والسلع بما يتناسب مع طبيعة استعمالاتها.

ج- تقسيم مساحات المخازن وتخصيص كل منها لتخزين مجموعة متجانسة من السلع أو المواد.

د- ترتيب المواد بطريقة تساعد على استعمال وسائل المناولة بأقل تكلفة ممكنة.

2- فيما يتعلق برأس المال المستثمر في المخزون فإنه ينبغي:

أ - حسن إدارة المخزون بشكل يضمن تقليل المستثمر فيه إلى أقل حد ممكن مع الوفاء بمستوى خدمة مقبولة لعمليتي الإنتاج والتوزيع.

ب- الاتجاه نحو تشغيل المخازن عن طريق المخزون الذي يصل في الوقت المناسب تماما والعمليات الأقل تكلفة فضلا عن خدمات عالية الجودة **وذلك الأمر يتطلب أربعة شروط هي:**

1- أن تكون الطلبات أصغر وأكثر تكرارا.

2- دمج أكثر من طلب لتحقيق كميات شحن اقتصادية.

3- الالتجاء إلى التوزيع المشترك حين يتعذر الوصـول إلى تكاليف الشحن الاقتصادية وذلك بتجميع الطلبات المرسلة إلى أماكن مختلفة وتحميلها على شاحنة واحدة حسب تتابع التنزيل.

4- الاتجاه نحو إلغاء الأخطاء تماما فهي شيئا سيئا بل إنها مكلفة وتنتج مشاكل إدارية.

3- فيما يتعلق بمستوى الخدمة المقدمة فإنه ينبغي:

أ - تقديم خدمة ذات أقصى حد من الاستجابة وهي تشمل ما يلي:-

- الاتفاق مع المبيعات والنقل والعميل على الكيفية والوقت اللذين سيتم فيهما تسليم الشحنة ثم تنفيذ هذا الاتفاق في الموعد المحدد له تماما.
- يجب القيام بكافة نشاطات المستودع بطريقة جيدة وجادة كما يجب أن يلقى جميع عملاء المخازن الرعاية والعناية الصادقة.
- يجب أن يكون شعار جمع القائمين بالوظيفة التخزينية (راحة العميل هي منتهى السعادة لنا).

ب- تقديم جودة أعلى حيث يتوقع عملاء المنتجات والخدمات المتمرسون جودة مطلقة دون أدنى خطأ ومن ثم لا يكفي مجرد التفكير والأداء بكفاءة بل يجب قبول الجودة كمطلب أساسي للكفاءة بعد أن أصبحت هذه الجودة ميزة لا يمكن فصلها عن القيام بالعمل.

- **شروط شاغل الوظيفة التخزينية:**

يتطلب النجاح في أداء الوظيفة المخزنية توافر مجموعة من الصفات الشخصية والخبرة العلمية والعملية.

1- الصفات الشخصية:

1- عفة النفس التي تحمي صاحبها من الوقوع تحت أي إغراء مادي يدفعه إلى التضحية بمصالح المنظمة.

2- القدرة على التصرف والتفكير السليم التي تمكنه من التقييم الصحيح لمختلف المواقف التي قد يتعرض لها وبما يفيد استمرارية العملية الإنتاجية دون توقف.

3- المثابرة وحب العمل والرغبة في أداء العمل المتواصل فقد يتطلب الأمر العمل لساعات طويلة متواصلة في سبيل إنهاء مهمة معينة لا تحتمل التأخير.

4- اللباقة التي تمكنه من المحافظة على علاقات طيبة مع كافة العاملين بالمنظمة وكذا مع المرودين.

5- الرغبة في التعاون الصادق مع الآخرين الأمر الذي يمنع حالات التصادم والخلاف بين إدارة المخازن والإدارات الأخرى بالمشروع.

6- الرغبة في اكتساب الخبرة والسعي الدائم نحو المعرفة والحصول على المزيد من المعلومات عن الموردين والمواد الخام والعمليات الإنتاجية إلى غير ذلك من المعلومات التي تمكنه من النجاح في المهام الموكلة إليه.

7- القدرة على التركيز والعمل في التفاصيل فالعمل المخزني مليء بالتفصيلات.

2- المؤهلات العلمية:

يلاحظ هنا أن الاتجاه العام لممارسة الوظيفة التخزينية هو الاستعانة بالدرجات الجامعية من خريجي كليات التجارة والهندسية والمعاهد التقنية التجارية.

3- الخبرات العملية:

تعتبر الخبرة في مجال التخزين شرطا ضروريا لشغل المراكز القيادية ويمكن اكتساب تلك الخبرة أما من الممارسة العملية أو من خلال البرامج التدريبية.

- **العملية التخزينية**

يقصد بالعملية التخزينية جملة **أعمال يمارسها القائمون بالوظيفة التخزينية وهذه الأعمال تتمثل في:**

- التمييز	- الاستلام	- الفحص
- الإصدار	- القيد الدفتري	- جرد المخزون
- الرقابة على المخزون		

وهذه الأعمال مجتمعة تسعى إلى تحقيق هدف العملية التخزينية والمتمثل في **الوصول بتكاليف التخزين إلى حدها الأدنى مع ضمان استمرار تدفق العمليات الإنتاجية دون توقف** وقد أدى ذلك الهدف إلى تواجد الأنواع التالية من التخزين:[1]

1- **التخزين الاستراتيجي**: ويتم في حالات الاعتماد على بعض المواد كأساس لاستمرار المستقبلي في التشغيل كما في حالات البترول والأدوية والقمح.

2- **التخزين الإنتاجي**: ويتم في الحالات التي يتطلب الأمر فيها الاحتفاظ بالمنتج لفترة زمنية حتى يصبح جاهز للاستهلاك مثل العطور والأخشاب والتبغ.

3- **التخزين الحمائي**: وهنا يتم التخزين وفقا لشروط خاصة تهدف إلى حماية المخزون من التلف أو السرقة أو الحرائق الخ.

4- **التخزين بهدف تخفيض تكاليف الشراء** حيث يتم شراء كميات كبيرة من المواد بغية الحصول على خصم الكمية أو التحوط من ارتفاع الأسعار.

5- **التخزين المؤقت لحساب الغير** وهنا يتم التخزين في مخازن مملوكة لأشخاص معنويين أو طبيعيين يؤجرونها لمن يحتاج إليها.

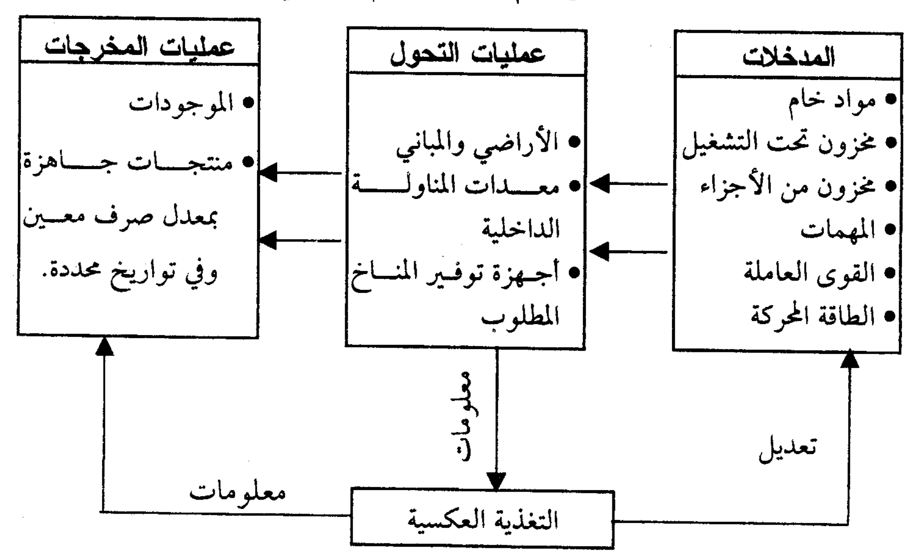
---

(1) محمود خضر وآخرون، إدارة المشتريات والمخازن، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص340.

• النظام المخزني

من خلال مفهوم النظم يمكننا النظر إلى المخزون كنظام إنتاجي فرعي يضيف إلى السلع قيمة شكلية وزمنية ومكانية، أما مكونات هذا النظام فيمثلها الشكل التالي[1]

شكل رقم (47) النظام المخزني



ومن هذا النموذج نجد أن:

- **مخرجات النظام** تتمثل في عمليات صرف الموجودات من المواد الخام والأجزاء نصف المصنعة أو قطع الغيار أو المنتجات الجاهزة وهذا الصرف يجب أن يتم في الأوقات المحددة له.
- **عمليات التحول**: وهي عبارة عن الوسائل والإمكانيات التي يستعين بها النظام في حفظ الموجودات بحالتها خلال الفترة التخزينية وتتمثل تلك الوسائل في المساحة المخصصة للتخزين والمباني ومعدات المناولة.

---

(1) د. إبراهيم عبد الرحيم هميمي، العمليات المخزنية التخطيط والنظم والمراقبة، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، 1977، ص11.

- **أما المدخلات**: فإنها تتكون من الأفـراد الذيـن ينفـذون التعليمـات وأولئـك الذين يتابعون عمليات التخزين والذين يديرون العمل .

هذا ويتخلل النظام المخزني نوعين من التدفقات هما:

أ- التدفق المادي: وهو المتمثل في سلسلة متتابعة من العمليات تمثـل العنصـر الحركي لهذا التدفق كما يحتوي هذا التدفق على عنصر ساكن هـو المخـزون الـذي يعمل على توفير الاستقرار للعملية الإنتاجية.

ب- التدفـق المعنـوي: وهـو يتمثـل في تـدفق المعلومـات الـواردة في الاتجـاه العكسي للتدفق المادي وهو يهدف إلى:

1- متابعة الوارد والمنصرف وتوضيح الرصيد لكل صنف يتواجد في المخزن.

2- تحديد الكميات المطلوب شرائها من كل صنف في الوقت المناسب.

3- متابعة حركة الأصناف المتداولة من حيث الكميـات والقيمـة في فـترات دورية محددة.

4- حساب الكميات الموجودة في الرصيد الحالي مـن حيـث العـدد والقيمـة للجرد الدوري.

5- متابعة معدل استهلاك الأصناف ومعدلات الاستخدام أو الركود.

هذا وتتمثل كفاءة النظام المخزني في تحقيق أعلى قيمة من المخرجـات "**حيـث يجب أن يتم تسعير المخرجات على هدى من تقييم تكاليف الحصول على المواد أو المستلزمات بنفس المعدل وفي نفس الظروف التي يوفرها المخـزن**" باسـتخدام أدنـى قيمة من المدخلات "**بما في ذلـك تكلفـة اسـتخدام مقومـات التحـول الإنتـاجي أو الاحتفاظ بالموجودات**" أي أننا نستهدف من خلال النظام المخزني الوصول بتكلفـة التخزين إلى حدها الأدنى ولكن ينبغي أن يتم ذلك في ضـوء الاحتفـاظ بـالمخزون اللازم لتدفق العملية الإنتاجية وتلبيـة طلبـات العمـلاء في الوقـت المحـدد لهـا مـع ضمان المحافظة على المخزون السلعي من التلف أو التقادم أو السرقة.

تخطيط المخزون

سوف نتحدث الآن عن عملية تخطيط المخزون وذلك من خلال التعرض للمحاور التالية:

أولاً: نظم التخزين:

هناك نظامين أساسين للتخزين هما:[1]

أ- نظم التخزين المغلقة

وهنا يتم وضع المخزون في أماكن مغلقة ولا يسمح لغير العاملين بدخولها كما أنه يتم استلام وصرف الأصناف بموجب أذون معتمدة. ويسمح هذا النظام بتوفير أقصى قدر من الأمان وإحكام الرقابة على المخزون.

ب- نظم التخزين المفتوحة

وهنا يتم وضع المخزون في أماكن مفتوحة ولا يوجد أي شروط لدخول أو الخروج منها ويتبع ذلك في مصانع الإنتاج المستمر ويكون التخزين هنا أقرب ما يكون من أماكن الاستخدام كما أنه يتم صرف المخزون دون إذن صرف وبالتالي فإنها تكون في متناول أي من العاملين بالمصنع وترد الأصناف إلى مواقعها بعد إتمام الفحص مباشرة حيث تسلم كعهدة لملاحظ الإنتاج في كل موقع وتحت مسئوليته ويستفاد من هذا النظام في سرعة إنجاز عمليات الإنتاج مع أنه لا يعير اهتماما كبيرا بالأصناف من زاوية الأمان مع أنه يجد له ما يبرره في سرعة استخدام الصنف وكذلك في حالة المواد غير قابلة للتلف بدرجة كبيرة ويعتمد نجاح هذا النظام على درجة التنسيق والتعاون بين أجهزة تخطيط ورقابة الإنتاج وأجهزة الشراء والمسئولية عند الموردين.

---

(1)د. سليمان عبيدات وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، مفهوم حديث الإدارة المواد، مرجع سبق ذكره ص312.

ثانياً: طرق التخزين[1]

تختلف طرق التخزين حسب طبيعة السلعة والحجم والـوزن وطـرق المناولـة المستخدمة الخ، وأهم هذه الطرق ما يلي:

1- **التخزين على الأرض**: وتستخدم هذه الطريقـة في تخزيـن الخامـات الـتي تعبأ في بالات أو صناديق حيث توضع الصناديق فوق بعضها مع مراعـاة أن يتم ذلك بأسلوب لا يعيق عمليات المناولة.

2- **التخزين على الأرفف**: وهنا يتم وضع كل صنـف في المكـان المخصـص لـه والذي يكون عادة عبارة عن رف من الصلب يشترط فيه القدرة علـى تحمـل وزن هذا الصنف.

3- **التخزين المتحرك**: وهنا يتم وضع المخزون في عربـات محملـة علـى قضبـان يمكن رفعها أما يدوياً أو آلياً لمكان الاستخدام.

4- **التخزين في صناديق نمطية**: وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت السلع المخزونة يمكن وضعها فوق بعضها البعض غـير أنـه يشـترط لاسـتخدامها أن تحتـوي الصناديق على وحدات متماثلة من تلك المادة المخزونة.

5- **التخزين في العبوات الأصلية**: وهنا نحفظ المواد المخزونة في نفـس العبـوات الواردة بها لحين الحاجة إليها وذلك شريطة عدم تأثرها بالعوامل الجوية.

6- **التخزين في الفناء الخارجي**: وتستخدم هذه الطريقـة في تخزيـن المـهمات أو المواد الضخمة والتي لا تتأثر بالعوامل الخارجية.

هذا ويلاحظ أنه أي كـانت الطريقـة المتبعـة في التخزيـن فإنـه يجـب مراعـاة العوامل الآتية:

1- ضرورة الفصل بين الأصناف الجديدة والمستعملة والراكدة والمخلفات.

---

(1) د. رسمية زكريا قصي وآخرون، إدارة المواد والإمداد، دار المعرفـة الجامعيـة، الاسـكندرية، 2000، ص 161.

2- ضرورة وضع الأصناف الكبيرة الحجم والثقيلة الوزن مع بعضها حتى لا تؤدي إلى صعوبة الحركة داخل المخازن.

3- ضرورة أن يتم جمع الأصناف ذات الطبيعة الواحدة من حيث الاستخدام في مكان واحد.

4- يجب عدم وضع المواد التي تؤثر خواص أحدها على الأخرى بجوار بعضهما البعض.

5- الأصناف التي تصرف بكثرة يجب أن يتم وضعها في أماكن قريبة من بوابات المستودعات.

6- الأصناف القابلة للاشتعال يفضل تخزينها في أماكن مخصصة ومجهزة لمواجهة أي طرائق محتملة.

ثالثاً: ترتيب الأصناف المخزونة[1]

من أجل تحقيق الشعار القائل "**مكان لكل صنف، وكل صنف في مكانه**". فإن الأمر قد يتطلب ترتيب الأصناف في المخزون حسب ترتيب رموزها في دليل الأصناف غير أنه قد لوحظ أن احتياجات الأصناف المتتالية في الترتيب من معدات وأجهزة التخزين كثيراً ما تكون مختلفة ومن أجل ذلك فإنه ينبغي ترتيب الأصناف بحيث تقارب بقدر الإمكان- الأصناف المتشابهة في هذه الاحتياجات ومع ذلك فإن **قدراً مناسباً من المرونة في التطبيق يكون ضرورياً خصوصاً في الحالات التالية:**

1- الأصناف التي تصرف بكثرة: يفضل وضعها في أماكن قريبة من نافذة الصرف.

2- الأصناف ثقيلة الوزن يفضل تخزينها على أرضية المخزون وفي أماكن تقلل من مجهودات نقلها وتحريكها.

(1) د. سليمان عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص302.

3- الأصناف القابلة للانفجار أو الاشتعال تعزل عن غيرها من الأصناف وتخزن في أماكن مخصصة.

4- الأحمال الكبيرة التي لا تتأثر بالعوامل الجوية يتم تخزينها في ساحات خارجية محصنة بالأسوار.

وبصفة عامة فإن المخزون ذا الحجم الضخم يوضع في الأدوار السفلى من مبنى المخزن في الوقت الذي يوضع المخزون ذو الحجم الصغير في الأدوار العليا وذلك على افتراض أن مبنى المخزن يتكون من أكثر من طابق كما تؤثر معدلات دوران بنود المخزون على تربية داخل المخزن فالبند سريع الدوران يجب أن يوضع بالطريقة وفي المكان الذي يسهل الوصول إليه وذلك على خلاف بنود المخزون بطيئة الدوران واقتصاديات المناولة أيضاً تؤثر على مكان وجود المخزون فمثلاً يفضل تخزين السوائل في الأدوار العليا حيث يمكن نقلها إلى أعلى عن طريق الضخ في أنابيب دون ما حاجة لاستخدام روافع أو جهد بشري.

وأخيراً فإن طبيعة وتكوينات مبنى المخزن لها أثر كبير على ترتيب المخزون فالمخزن متعدد الطوابق يجعل من المفضل وضع بنود المخزون خفيفة الوزن في الأدوار العليا تخفيفاً لتكلفة المناولة.

رابعاً: خطة التخزين:

يقصد بخطة التخزين تلك القرارات المتعلقة بتحديد مستويات المخزون وهذه المستويات هي:

أ- مستوى الحد الأعلى للمخزون

وهو يمثل أقصى رصيد يمكن السماح به للمخزون ويتألف من جزئين رئيسين:

- **مخزون تشغيلي**(*) وهو يساوي الكمية الاقتصادية للشراء.

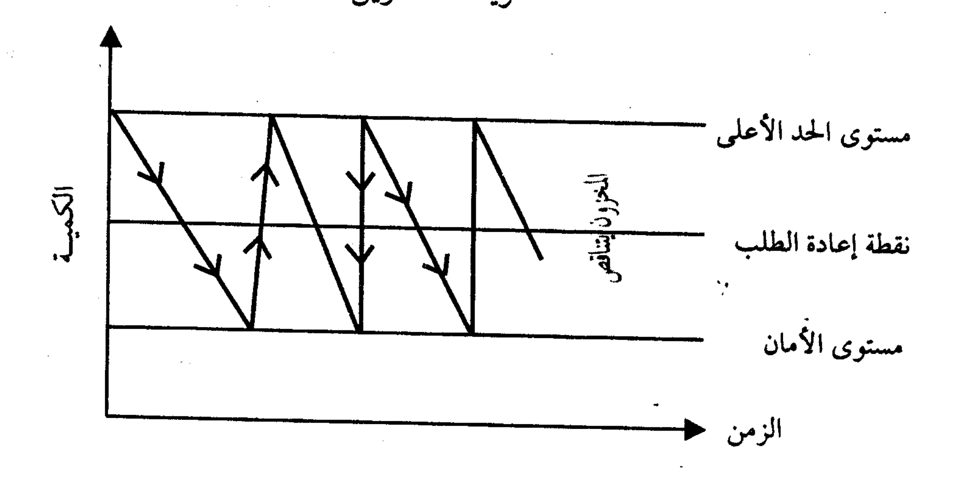
(*) يشمل المخزون التشغيلي الأصناف الضرورية لتشغيل النظام الإنتاجي وتلك التي تتولد عنه في ظل الظروف العادية للتشغيل.

- **مخزون الأمان** وهو الكميات الإضافية التي تحتفظ بها المنظمة لمواجهة الظروف غير العادية.

ويظهر الشكل التالي مستوى الحد الأعلى للمخزون

شكل رقم (48)

مستويات التخزين



- **مخاطر وعيوب ارتفاع مستوى المخزون**

1- ارتفاع تكاليف التخزين والمتمثلة في تكاليف الاستثمار في إمكانيات التخزين من مباني وتجهيزات مخزنية بالإضافة إلى تكاليف التلف والتقادم.

2- يعتبر المخزون استثماراً عاطلاً أي أن المبالغ المستثمرة في المخزون لا تدر عائداً استثمارياً.

3- إذا كانت المنتجات المخزونة عرضة للتلف أو التقادم فإن زيادة مستوى المخزون يمثل استثماراً رأسمالياً لا يمكن تعويضه في حالة تلفها أو تقادمها.

4- زيادة الاستثمار في المخزون مع ندرة رأس المال يعني نقص الأموال المتاحة للأغراض الأخرى.[1]

ب- مستوى الحد الأدنى للمخزون

وهو ما يطلق عليه اسم **مخزون الأمان** وهو يمثل رصيد المخزون قبل لحظة استلام طلبية الشراء من قبل إدارة المخزون في حالة ما إذا كان معدل السحب منتظم ويختلف هذا الحد من صنف لآخر كما تتداخل عوامل كثيرة في تحديده منها:[2]

1- معدل السحب من الصنف خلال وحدة الزمن.

2- الفترة الزمنية اللازمة لإعادة شراء الصنف.

3- أهمية الصنف بالنسبة لاستمرار العمل.

4- درجة عدم التأكد في عمليات الشراء.

- **مخاطر وعيوب انخفاض مستوى المخزون**

1- زيادة احتمالات عدم الوفاء بالطلب بأنواع المختلفة.

2- زيادة تكاليف التخزين المتمثلة في تعدد إصدار أوامر التوريد بالإضافة إلى تعدد عمليات الفحص والاستلام.

3- زيادة احتمالات التعرض للتقلبات الموسمية للأسعار.

جـ- مستوى إعادة الطلب

وهو رصيد المخزون الذي تطلب عنده إدارة المخازن من إدارة الشراء إصدار أمر شراء لزيادة رصيد المخزون التشغيلي ويتم تحديد مستوى إعادة الطلب بعد الأخذ في الحسبان ما يلي:

---

(1) د. حسين شرارة، مراقبة المخزون في النظام الإنتاجي، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، 1984، ص16.

(2) د. عيد عريفج وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص190.

1- طول الفترة الزمنية اللازمة للتوريد.

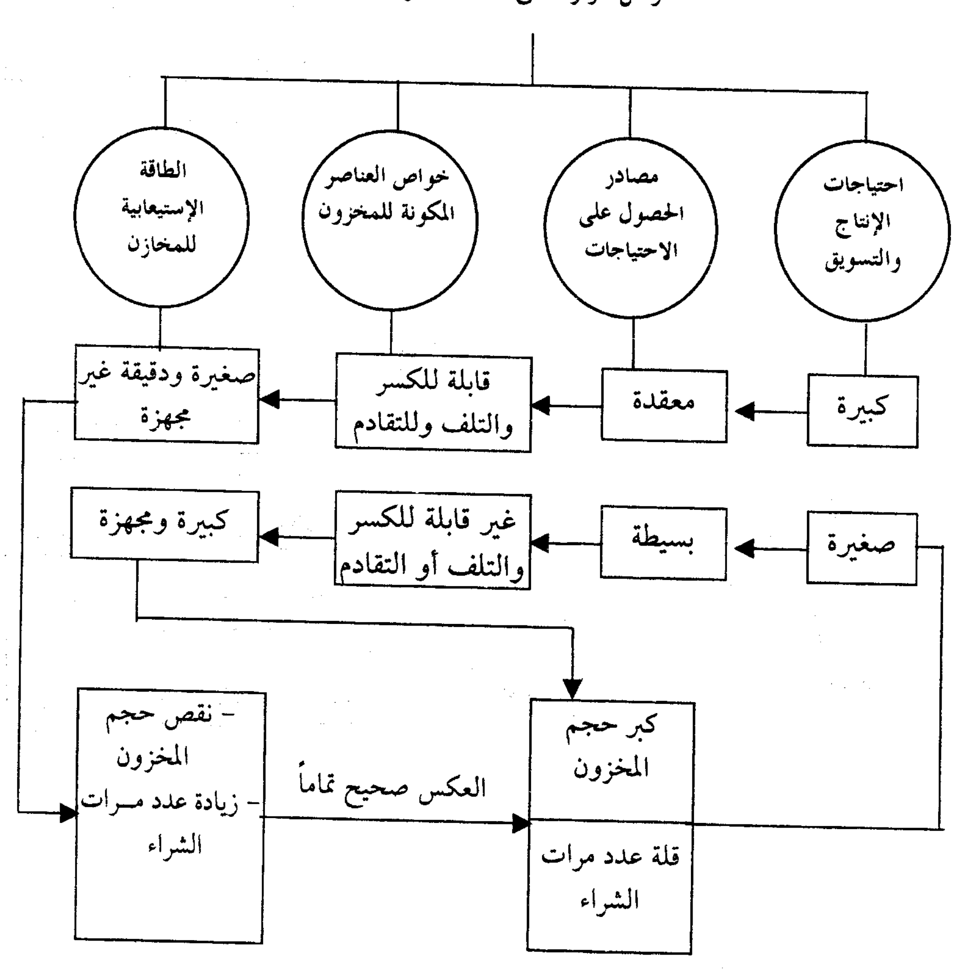
2- مستوى الحد الأدنى للمخزون.

3- معدل السحب ودرجة الثبات أو الاستقرار فيه.

ومن كل ما سبق يمكن القول أن خطة التخزين هي خطة متكررة الاستعمال تتأثر بالعديد من العوامل والتي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (49)

العوامل المؤثرة على الخطة التخزينية



تنظيم الوظيفة التخزينية

هناك أربعة نماذج شائعة لتحديد موقع إدارة المخـازن في التنظيـم الأول يتـأثر بحجم المشروع والثاني والثالث والرابع يتأثر بنوعية الرقابة الـتي ترغـب الإدارة في فرضها على وظيفة التخزين[1].

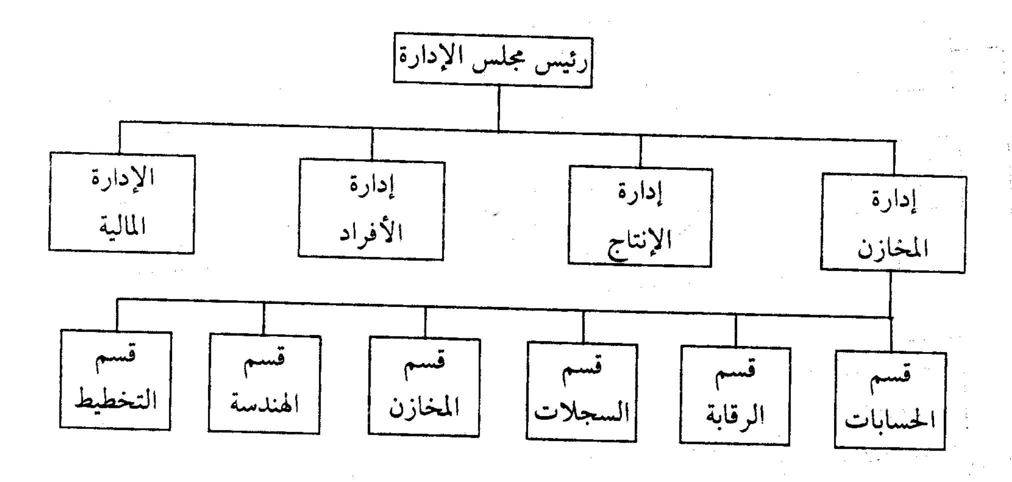
- **النموذج الأول:**

وهنا تكون إدارة المخازن تابعة مباشرة لرئيس مجلس الإدارة وذلك خوفاً مـن أن تؤثر تبعيتها لأي من الإدارات الأخرى على نشاطها ويستخدم هذا النموذج في المشروعات الصغيرة أو متوسطة الحجم.

ويوضح الهيكل التالي هذا النموذج:

شكل رقم (50)

التبعية لرئيس مجلس الإدارة



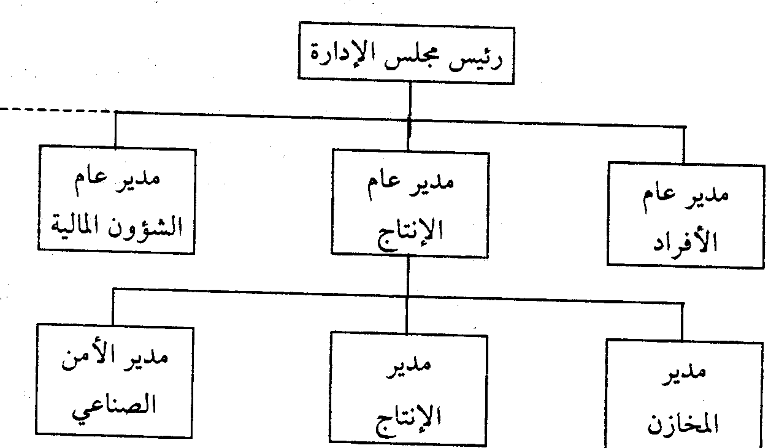
(1) د.سعيد محمد المصري، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية الصناعية والخدمـات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص37 وما بعدها.

- **النموذج الثاني:**

التبعية لإدارة الإنتاج ولهذا الاتجاه مجموعة من المبررات من أهمها أن وظيفة التخزين تقدم خدماتها بشكل مباشر للعملية الإنتاجية وهي الضامنة لاستمرار تلك العملية لذا فإن أي إخفاق في أدائها قد يؤدي بشكل مباشر إلى إرباك العملية الصناعية بالكامل. ويوضح الهيكل التالي هذا النموذج

شكل رقم (51)

التبعية لإدارة الإنتاج



- **النموذج الثالث:**

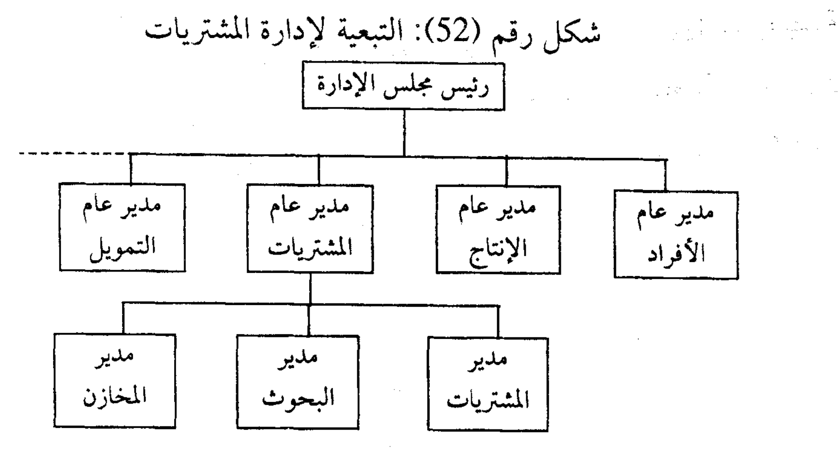
التبعية لإدارة المشتريات ولهذا الاتجاه مجموعة من المبررات من أهمها:-

أ- إن عملية الشراء والتخزين هي عملية واحدة فالأصل هو عملية الشراء فلولا الظروف التي تضطر المشروع للشراء لما ظهرت الحاجة إلى التخزين.

ب- الحركة المستمرة لأذونات الصرف التي تصرفها المخازن توجب تجديد المخزون من وقت لآخر والتبعية لإدارة الشراء يساعد على تجديد ذلك المخزون في وقت مبكر بما يمكن من تفادي أي عطل في العملية الإنتاجية.

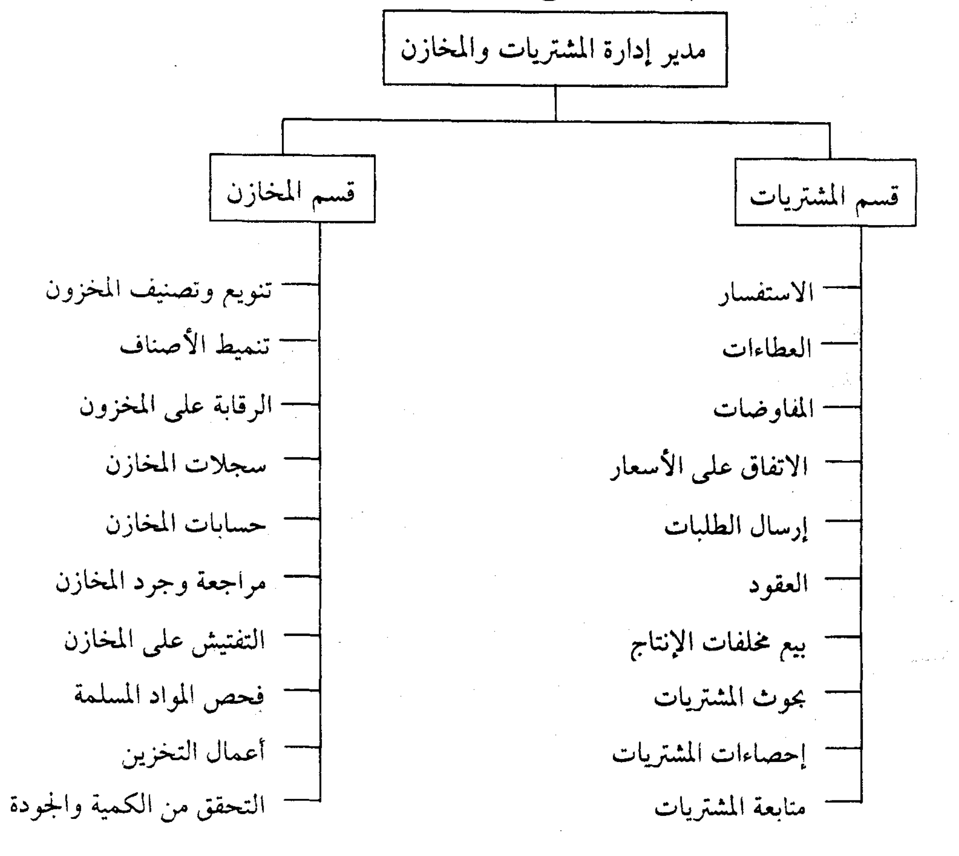
ج- إن وظيفة التخزين هي وظيفة تموينية وإدارة المشتريات هي الجهة المسؤولة عن النواحي التموينية. ويوضح الهيكل التالي هذا النموذج

شكل رقم (52): التبعية لإدارة المشتريات



وفيما يلي خريطة تنظيمية في حالة الجمع بين الشراء والتخزين في إدارة واحدة:

شكل رقم (53): الجمع بين الشراء والتخزين في إدارة واحدة

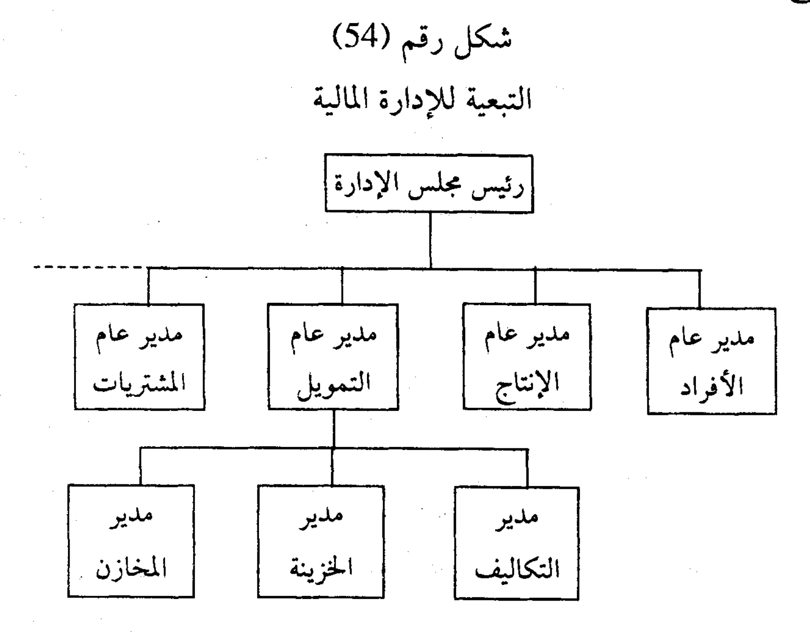


• **النموذج الرابع:**

التبعية للإدارة المالية ولهذا الاتجاه مجموعة من المبررات تتمثل أهمها في الرغبة في إحكام الرقابة على المخزون السلعي والذي هو في الأصل نوعاً من الاستثمار الواجب متابعته كما أن هذه التبعية تمكن القائمين على الإدارة المالية من الحصول على المستندات اللازمة لإعداد معايير التكاليف ويوضح الهيكل التالي هذا النموذج:

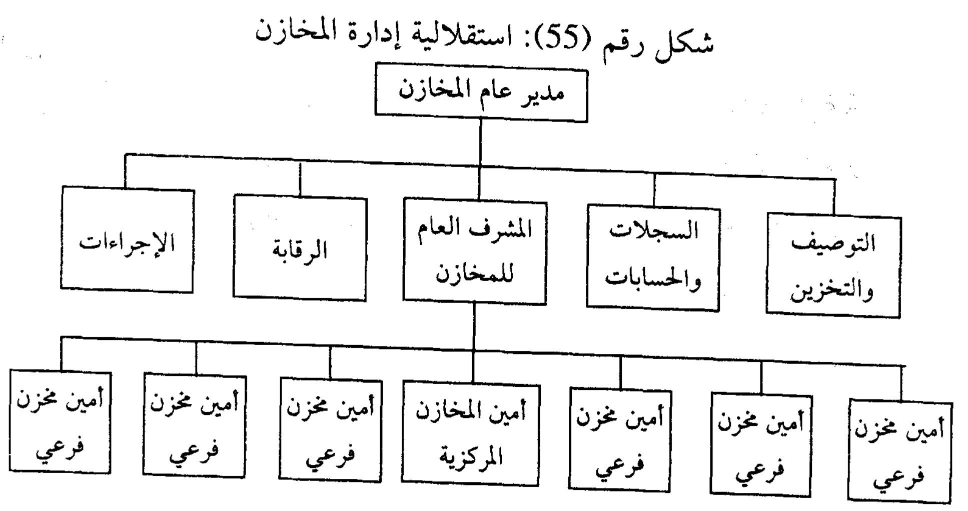
شكل رقم (54)

التبعية للإدارة المالية



وبعد استعراض تلك الآراء المختلفة حول موضوع التبعية فإنه تجدر الإشارة إلى أن العبرة في تحديد تبعية إدارة المخازن ترجع أساساً إلى وجهات نظر القائمين على المشروع من جهة ونوع النشاط الذي تمارسه الوظيفة المخزنية من جهة أخرى .. وعموماً فإنه منعاً للخلاف الذي قد يحدث بين الإدارات حول تبعية هذه الوظيفة فمن الأفضل أن تكون هناك إدارة مستقلة للمخازن تتبع مباشرة المدير العام على أن تضم مجموعة من الأقسام المتميزة وذلك كما هو موضح بالنموذج التالي:

شكل رقم (55): استقلالية إدارة المخازن



العلاقة بين وظيفة التخزين ووظائف المشروع الأخرى:

حتى تتمكن وظيفة التخزين من الوفاء بمسؤولياتها يتعين عليها أن تتعاون مع الإدارات الأخرى بالمشروع غير أن طبيعة هذا التعاون ونطاقه يختلف من مشروع لآخر إلا أنه يمكن تحديد أهم مجالات التعاون فيما يلي:-

وظيفة التخزين	وظيفة الإنتاج
1- مد إدارة الإنتاج بجميع احتياجاتها من المواد والمستلزمات في الأوقات التي تحدد الأخيرة. 2- تخزين المواد تحت التشغيل لحين الحاجة إليها. 3- موافاة إدارة الإنتاج بأي تغيرات يحتمل حدوثها في برامج المخزون حتى يمكنها اتخاذ الاحتياجات اللازمة. 4- إبلاغ إدارة الإنتاج بأي صعوبات يحتمل أن تحول دون إمدادها بكافة احتياجاتها بشكل منتظم وفي الوقت المحدد.	1- إبلاغ إدارة المخازن بأي تعديلات ينظر إجراؤها في الجداول الإنتاجية. 2- إرسال المواد تحت التشغيل والسلع الجاهزة وكذلك الزائد من المواد والعدد والمثبات والمعدات التي لا تحتاجها إلى المخزن الملائم.

وظيفة التخزين	وظيفة المبيعات
* قبول وتخزين وتحريم وإرسال البضائع الجاهزة.	• تقديم المعلومات عن التأرجح في الطلب على البضائع الجاهزة. • إصدار التعليمات عن الكميات من قطع الغيار وغيرها من المواد التي يجب الاحتفاظ بها لأغراض خدمة المبيعات.

وظيفة التخزين	وظيفة التفتيش
• توفير التسهيلات اللازمة للفنيين المختصين بالتفتيش والفحص. • إبلاغ إدارة التفتيش بكل الأصناف التي تصل لفحصها والتحقق من مطابقتها للمواصفات. • حجز البضائع الواردة وتقديم عينات منها لفحصها بطريقة مناسبة.	• فحص واختبار البضائع دون تأخير. • تحديد الأصناف المقبولة أو المرفوضة. • إظهار ما إذا كانت الأصناف المشكوك فيها يمكن قبولها مع إجراء الخصم المناسب أو لا بد من ردها إلى المورد.

وظيفة التخزين	وظيفة الصيانة
• الاحتفاظ بالمواد وقطع غيار المعدات والاستعداد لصرفها عند الحاجة.	• توفير المعلومات التفصيلية عن برامج الاستبدال والعمرات. • توفير المعلومات الخاصة بالكميات المطلوبة من قطع الغيار الرئيسية اللازمة عند إقامة وتركيب الأقسام الجديدة.

وظيفة التخزين	وظيفة النقل
• توفير المعلومات التفصيلية عن الشحن ومواقع التحميل ومناطق التفريغ. • توفير المعدات اللازمة لشحن وتفريغ البضاعة بسرعة ويسر. • توفير خدمات الوزن والمعايرة.	• توفير السيارات. • تقديم النصيحة عن الظروف التي قد تؤدي إلى تأخير عمليات التسليم.

وظيفة التخزين	وظيفة التمويل
• تقديم المعلومات التي تغطي التفاصيل اللازمة للتحقق من القيود الدفترية للوجود المادي للمخزون. • توفير المعلومات المتعلقة بتكلفة المواد والرقابة على رأس المال العامل المستثمر في المخزون.	• تقديم قوائم دورية وتنظيمية عن تكلفة العمليات الخاصة بخدمات التخزين.

وظيفة التخزين	وظيفة التصميم والهندسة
• استشارة إدارة التصميم عندما يتم إدراج بعض الأصناف المتقادمة للتخلص منها. • توفير المعلومات عن فائض المخزون ومواصفاتها والأنماط المستخدمة وكذلك الأصناف التي أصبحت متقادمة.	• إعطاء البيانات التفصيلية عن أي تعديلات ينظر إدخالها على خطوط الإنتاج وذلك للتعرف على مدة تأثيرها على الأصناف المخزنة. • تبادل الرأي حول التعديلات الممكن إجرائها على المخزون الراكد حتى يمكن إعادة استخدامه في العملية الإنتاجية.

مركزية ولا مركزية الوظيفة التخزينية

*** يقصد بمركزية التخزين :**

وجود مخزن واحد مركزي أو رئيسي تخزن فيه جميع المواد والمهمات والخامات على أن يقع ذلك المخزن بالقرب من المصنع ويشرف عليه شخص له من المؤهلات والكفاءات التي تمكنه من القيام بهذه المسؤولية.

*** أما اللامركزية في التخزين :**

فإنها تعني **توزيع موجودات المخازن على أكثر من مخزن واحد بمعنى تعدد** المخازن الخاصة بالمواد والخامات والمهمات بحيث يتواجد لكل وحدة إنتاجية مخزن فرعي يقوم على خدمتها أو يوجد مخزن فرعي لكل فرع من فروع المنظمة يمده بمختلف احتياجاته على أ، يشرف على ذلك الفرع مختصاً يكون مسؤولاً بشكل مباشر أمام مدير المخازن الرئيسية.

*** العوامل التي تؤثر على مركزية ولا مركزية التخزين:**

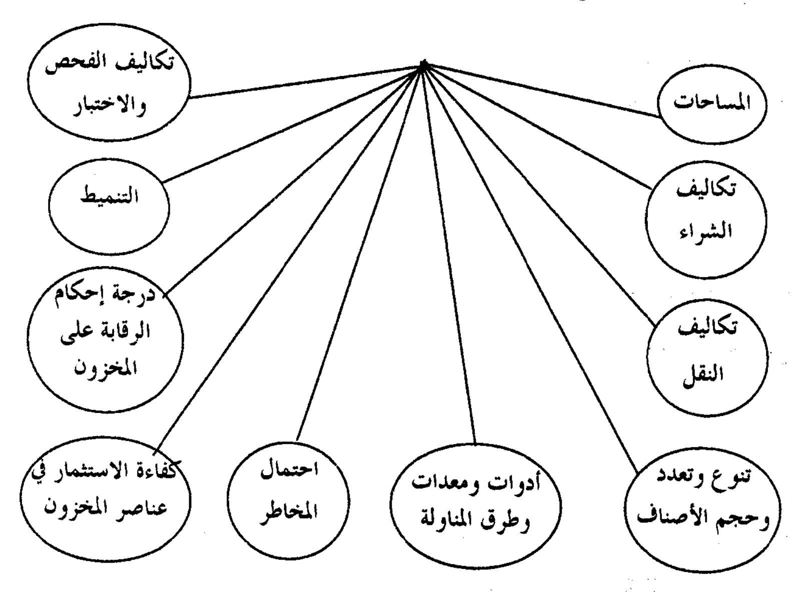
من البداية يجب أن نوضح أن لكل من المركزية واللامركزية مزايا ومساوئ وأن الذي يحكم انتقاء سياسة معينة دون الأخرى هو نتاج تقييم المزايا والمساوئ في

الموقف المعين بالذات والذي عادة ما يختلف من نشاط اقتصادي إلى آخر ومن منشأة لأخرى ومن نوع مخزون معين لآخر بل ومن وقت لآخر.

هذا ويوضح الشكل التالي أهم العوامل التي تؤثر على المركزية واللامركزية في مجال التخزين(1).

شكل رقم (56)

العوامل المحددة لمركزية أو لامركزية التخزين



ولما كان الهدف الرئيسي الذي يحكمنا في المفاضلة بين اتباع أسلوب المركزية أو اللامركزية هو **كيفية توفير خدمة فعالة للمستفيدين من المخازن** فإن الأمر يستلزم حساب مزايا ومساوئ تركيز التخزين أو عدم تركيزه(*) والتي تتمثل أهمها فيما يلي :

---

(1)د. نظمية عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، مركز التعليم المفتوح- جامعة القاهرة - غير مبين سنة النشر، ص79.

(*) لاحظ أن مزايا المركزية هي نفسها عيوب اللامركزية كما أن عيوب اللامركزية هي مزايا المركزية.

جدول رقم(8)

مزايا مركزية التخزين	مزايا لا مركزية التخزين
- تمكن من الاستفادة من خبرات المختصين	- سرعة تلبية الاحتياجات
- تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون	- تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات
- سرعة اكتشاف الأصناف الراكدة والتالفة	- تخفيف ضغط العمل على الإدارة المركزية
- تسهيل عملية الرقابة	- توفير مساحات متعددة للتخزين
- تخفيض عدد مرات الاستلام والفحص	- تنمية القدرات الإدارية لمديري الفروع
- توفير الجهد المبذول في العمل المكتبي	- توزيع المخاطر التخزينية في حالات السرقة والتلف
- تمكن من وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة	- إعطاء حرية أكبر للفروع في تحديد احتياجاتها
- تقليل عدد العمالة المطلوبة	- تنمية العلاقات العامة بين الفروع ومناطقها الجغرافية
- مرونة التنظيم الداخلي	- جعل الفروع مراكز ربحية مستقلة

- **الجمع بين المركزية واللامركزية :**

حيث إنه من الصعب عملياً تطبيق مركزية التخزين بمفردها أو اللا مركزية بمفردها أيضاً لذا فقد اتجهت المشروعات الكبيرة إلى الجمع بين الأسلوبين في مجال التخزين وهذا ما يطلق عليه **لا مركزية التخزين ومركزية الرقابة** فالمنظمات الكبيرة التي تمتلك فروعاً في مناطق جغرافية متباعدة تجد نفسها أمام ضرورة اتباع اللامركزية في التخزين ولكن مع تركيز عمليات الرقابة في المركز الرئيسي المتمثل في المدير العام لإدارة المخازن ووفقاً لهذا التنظيم نجد أن هناك مخزناً رئيسياً ومجموعة من المخازن الفرعية وذلك على النحو التالي :

المخازن المركزية :

يقصد بالمخزن المركزي ذلك المورد الذي يقوم بإمداد المخازن الفرعية التابعة له بكافة احتياجاتها كما يمكن أن يقوم بصرف احتياجات مستعملي المواد والسلع المخزونة..

ويمكن تصنيف المخازن المركزية إلى ثلاثة أنواع هي :

أ- **مخازن مركزية لخدمة مخازن الأقسام** أو مخازن الإدارات وهي تستخدم لتخزين الاحتياجات الأساسية للإنتاج وبكميات ضخمة تكفي للوفاء بمتطلبات من مختلف الأقسام والإدارات.

ب- **مخازن مركزية لخدمة عدد من المصانع** أو الوحدات ذات الاحتياجات المتشابهة من المواد أو السلع التي تقع في نطاق مسافات محدودة بالشكل الذي يمكن الوصول إليها في أسرع وقت وأقل تكلفة.

ج- **مخازن مركزية تخدم نشاط منشأة** تعمل على نطاق الدولة ككل أو على المستوى المحلي وهذه المخازن لا تحتوي على مواد خام أو مخزون من البضاعة تحت التشغيل.

- **مزايا وعيوب المخازن المركزية :**

أ- المزايا :

1- الاحتفاظ بأقل حد ممكن من المخزون آخذين في الاعتبار احتياجات مختلف الفروع والوحدات والأقسام.

2- إمكانية استخدام الترتيبات والأساليب الحديثة لتنظيم دورة المخزون بما يقلل من احتمالات التلف والتقادم والسرقة.

3- فاعلية أكبر وتكلفة أقل نسبياً لعمليات الفحص والاستلام.

4- إمكانية الاعتماد على أساليب المناولة الحديثة.

5- توفير مجموعة واسعة ومتكاملة من كافة احتياجات المنظمة من المواد والسلع.

ب- العيوب :

1- كثيراً ما تؤدي المخازن المركزية إلى الارتفاع النسبي في مصاريف النقل والمناولة.

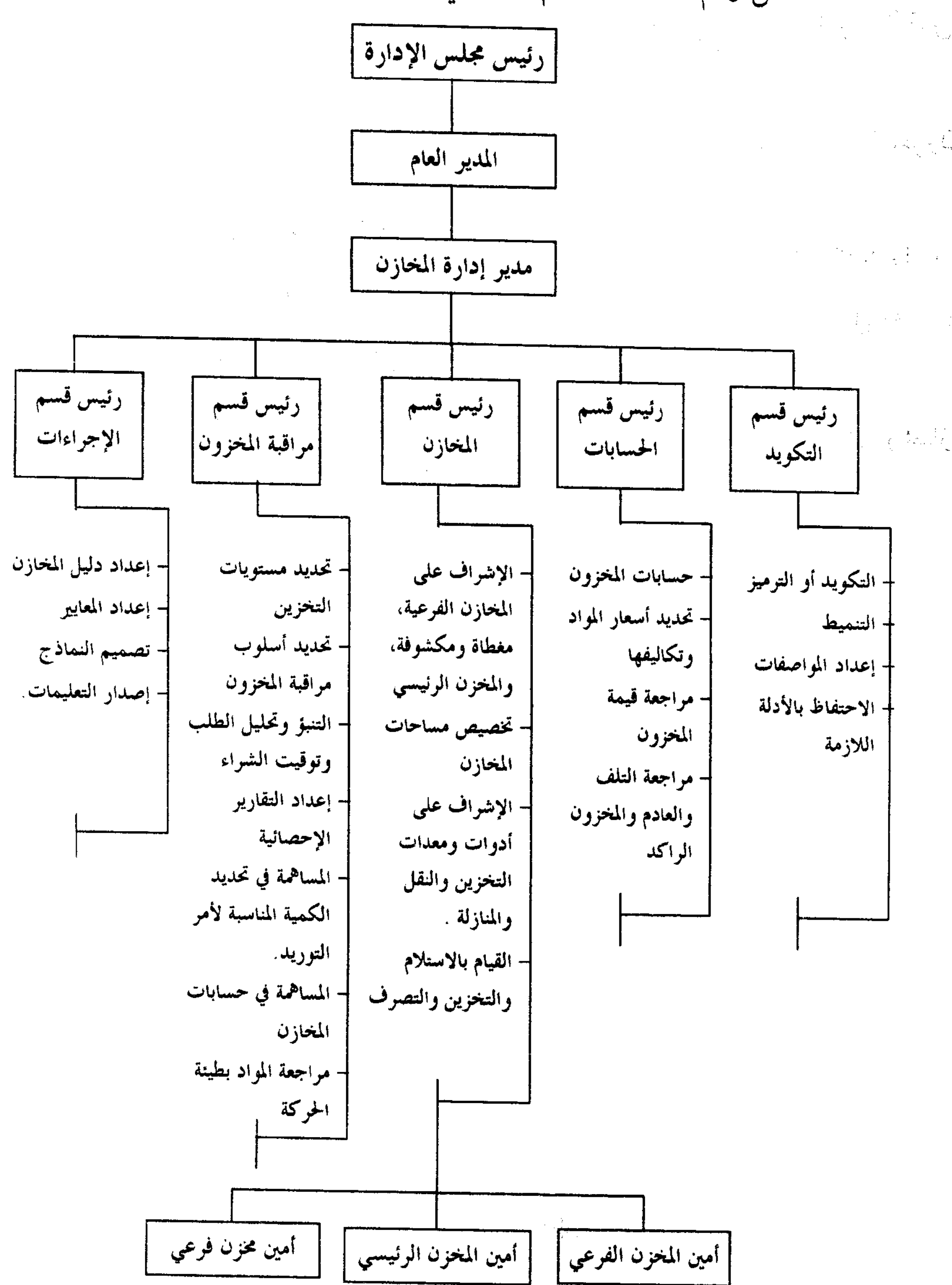
2- تعقيد أكثر للدورات المستندية ولحسابات المخزون نتيجة لتحرك المخزون خلال عمليتي تخزين مركزية وفرعية.

3- المخاطر الناجمة عن تركيز قيمة وحجم أكبر من المخزون في مكان واحد.

4- هناك احتمال ارتفاع حجم المخزون وبالتالي تقيد رأس مال أكبر في المخزون.

وفيما يلي نموذجاً لهيكل تنظيمي يحتوي على إدارة عامة للمخازن ومخازن أخرى فرعية.

شكل رقم (57): التنظيم الداخلي لإدارة المخازن في مشروع واحد



الرقابة على الوظيفة المخزنية

تتم الرقابة هنا من خلال مجموعة من المعايير التي تعتمد على قيـاس التكلفـة وإجراءات التخزين ومدى كفاءة التنظيم الداخلي وهذه المعايير هي:

1- المجموعة الأولى :

وهي تضم مجموعة المعايير التي تعتمد علـى قيـاس التكلفـة كمؤشـر لنجـاح وظيفة التخزينية في أداء مهامها وأهم هذه المعايير ما يلي:

أ- نسبة النمو في تكاليف التخزين

$$= \frac{\text{تكاليف التخزين المتحققة خلال الفترة الحالية}}{\text{تكاليف التخزين المتحققة خلال الفترة الماضية}} \times 100$$

ب- نسبة الانتفاع من السعة المخزنية القصوى

$$= \frac{\text{السعة المخزنية المستغلة فعلاً خلال فترة مالية معينة}}{\text{السعة المخزنية القصوى لنفس الفترة}} \times 100$$

ج معيار استغلال المعدات والأجهزة المستخدمة في المخازن

$$= \frac{\text{عدد ساعات استخدام الأجهزة}}{\text{إجمالي عدد الساعات المتاحة للاستخدام}} \times 100$$

د- تكلفة الإصدار السنوية = عدد مرات الشراء × التكلفة الثابتة في كل شراء

2- المجموعة الثانية :

وهي تضم مجموعة مـن المعايـير الـتي تسـتخدم في كشـف مـدى القصـور في إجراءات الفحص وأهم هذه المعايير.

أ- معدل الوحدات المرفوضة من قبل الإدارات والأقسام الطالبة لعدم ملائمة مستوى الجودة

$$= \frac{\text{قيمة أو كمية المواد المرفوضة لعدم ملائمة مستوى الجودة}}{\text{قيمة أو كمية المشتريات الواردة خلال الفترة الزمنية}} \times 100$$

ب- معدل الوحدات المرفوضة من قبل الإدارات والأقسام الطالبة لعدم مطابقة المواصفات

$$= \frac{\text{قيمة أو كمية المواد المرفوضة لعدم مطابقتها المواصفات}}{\text{قيمة أو كمية المشتريات الواردة خلال الفترة الزمنية}} \times 100$$

ج- معدل الوحدات المرفوضة من قبل الإدارات والأقسام الطالبة لتأخر في عمليات الفحص والاستلام

$$= \frac{\text{قيمة أو كمية المواد المرفوضة للتأخير في مواعيد الاستلام}}{\text{قيمة أو كمية المشتريات الواردة خلال الفترة الزمنية}}$$

3- المجموعة الثالثة:

وهي تضم مجموعة من المعايير التي تستخدم في كشف مدى القصور في أداء العمالة المخزنية وأهم هذه المعايير.

أ- إنتاجية العامل = $\frac{\text{كمية الإنتاج الفعلية}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل مدفوعة الأجر}}$

ب- نسبة تغيب العمالة = $\frac{\text{عدد أيام الغياب لأسباب غير مشروعة}}{\text{صافي أيام العمل المتاحة}} \times 100$

4- المجموعة الرابعة:

وهي مجموعة المعايير التي تستخدم في الكشف عن مدى القصور في التنظيم الداخلي للمخزن وأهم هذه المعايير.

أ- نسبة التأخير في تلبية طلبات الإدارة الأقسام الطالبة

$$= \frac{\text{قيمة الوقت المستغرق في تلبية طلبات الأقسام}}{\text{إجمالي الوقت النمطي المحدد لذلك}} \times 100$$

ب- نسبة التأخير في تلبية طلبات الإدارات والأقسام الطالبة كنتيجة لضيق الممرات المخزنية

$$= \frac{\text{قيمة الوقت الضائع بسبب تعطل معدات المناولة لضيق الممرات المخزنية}}{\text{إجمالي الوقت النمطي المحدد لذلك}} \times 100$$

ج نسبة التأخير في تلبية طلبات الأقسام نتيجة البحث عن المواد المطلوبة

$$= \frac{\text{إجمالي الوقت الضائع في البحث عن المواد المطلوبة}}{\text{إجمالي الوقت المحدد لذلك}}$$

د- إصابات العمل الناتجة عن ضيق الممرات المخزنية

$$= \frac{\text{عدد إصابات العمل التي يتعرض لها العامل نتيجة سوء التخزين}}{\text{العدد النمطي المحدد لذلك}} \times 100$$

وأخيراً فإنه ينبغي أن نلفت النظر إلى أهم الشروط الواجب توافرها في المعايير السابقة والمتمثلة في[1]:

---

(1) كريد جنكنز، الدليل الشامل في إدارة المخازن الحديثة، ترجمة سيف عبد العزيز السيف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996، ص 61.

1- يجب أن تكــون معايير قيـاس الأداء (الوقـت الفعلـي مقارنـة بـالوقت المعياري) قائماً على أساس زمن فعلي وخاصة بالنسبة للمستودعات التي تحتوي على أحجام كبيرة من المخزون.

2- يجب الإبلاغ بدقة عن الأوقات الفعلية للقيام بالوظائف التي وضعت لها المعايير وفي زيادات تتوافق مع كيفية تطوير هذه المعايير.

3- يجب وضع وتطوير والمحافظة على المعايير مـن قبـل مـهنيين متخصصـين مثل مهندسين صناعيين أو آخرين لديهم التدريب والموضوعية المناسبين.

4- يجـب أن توفـر المعايـير أوصافـاً خطيـة لأفضـل طريقـة قياسـية للقيـام بالوظائف وكذلك الوقت الممنوح للقيام بتلك الوظائف.

5- ينبغي ألا تكون مقاييس الأداء والمحافظة عليـها وتطويرهـا مرهقـة فمـع الاستخدام الفعـال للحاسـب الآلي وترمـيز الأعمـدة وعنـاصر الوقـت المعيارية يمكن أن يكون الوقت والجهد اللازمين أقل.

6- يجب المحافظة على المعايير لتعكس حالة المعدات والظروف الأخرى الـتي تقوم عليها الوسائل والأوقات المعيارية أو القياسية.

الفصل الثامن

وظيفة العلاقات العامة

الفصل الثامن

وظيفة العلاقات العامة

المفهوم:

إن وضع تعريف للعلاقات العامة أمر يكتنفه العديد من الصعاب وذلك للأسباب التالية[1]:

1- إن العلاقات العامة علم وفن حديث التكوين.

2- عدم القدرة على تحديد مضمون الألفاظ حيث يشير مصطلح العلاقات العامة إلى ثلاث معاني مختلفة كما قد يستخدم كبديل لها وهذه المعاني هي الإعلام والاتصالات والأمور العامة.

3- إن مصطلح العلاقات العامة يتضمن ركنين أساسيين هما[2] :

أ- المفهوم النظري وهو كون العلاقات العامة فلسفة للإدارة.

ب- المفهوم التطبيقي أي الوسائل المتبعة لتحقيق تلك الفلسفة.

4- إن المفهوم التطبيقي للعلاقات العامة يتضمن أكثر من معنى :

أ - فهو قد يعني السياسات والإجراءات التي تحافظ عن طريقها المنظمة على رضا وتأييد جماهيريا.

ب- وهو قد يعني أيضا النشاط الإعلامي الموجه إلى كسب تأييد جماهير المنظمة لها عن طريق شرح وتوضيح أعمالها.

---

(1) د. محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات العامة، مطبعة دار التأليف، الإسكندرية 1982، ص5.

(2) د. فخري جاسم سلمان وآخرون، العلاقات العامة، المكتبة الوطنية، بغداد، 1981، ص 27.

ولما كان من الضروري وجود تعريف محدد ومقبول للعلاقات العامة وذلك للأسباب التالية[1]:

1- المساهمة في الحد من تداخل الاختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الوظيفية الأخرى.

2- إمكانية تحديد أهداف ومسؤوليات الإدارة بوضوح وبالتالي وضع تنظيم إداري عملي جيد لها.

3- إمكانية وضع الخطط والبرامج التي يسير وفقاً لها النشاط الإداري.

ولذا فقد تناول كثير من الكتاب تعريف هذا المصطلح وتباينت تلك التعاريف حسب اهتمامات الكتاب فمنهم من اهتم بالناحية القانونية ومنهم من اهتم بالنواحي الاجتماعية ومنهم من اهتم بالنواحي الاقتصادية أو الإدارية وهكذا تولد لدينا العديد من التعاريف وقد يكون من المنطقي أن تقوم بسرد بعض من هذه التعاريف على النحو التالي :

- يقول بول جاريت أحد الرواد الأوائل للعلاقات العامة الحديثة أن العلاقات العامة هي "**نقل وتفسير المعلومات والآراء من المنظمة إلى جماهيرها ومن هذه الجماهير إلى المنظمة مع بذل جهود صادقة لجعل الجماهير تهتم بالمنظمة وتنسجم معها**"[2].
- أما الجمعية الدولة للعلاقات العامة فقد نظرت إلى العلاقات العامة على أنها "**وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط**

(1) د. إحسان عسكر، المدخل في العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1980، ص 24.

(2) د. عادل حسن، العلاقات العامة، غير مبين الناشر، القاهرة، غير مبين سنة النشر، ص 1.

سياساتها وإجراءاتها قدر الإمكان ولتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها"[1].

- أما المعهد البريطاني للعلاقات العامة فقد نظر إليها على أنها : "**تلك الجهود المخططة والمرسومة والتي يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماهيرها**"[2].
- وجمعية العلاقات العامة الفرنسية نظرت إلى العلاقات العامة على أنها "**هي الوظيفة الإدارية التي تعمل على تقييم اتجاهات الرأي للجمهور وتطابق سياسات وإجراءات المنظمة مع الصالح العام وتنفيذ برنامج للعمل والإعلام يهدف إلى كسب تفهم الجمهور للمنظمة وتأييده لها**"[3].

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكننا القول بأنه **لا يوجد تعريف جامع للعلاقات العامة** غير أن العناصر الأساسية التي تكون في مجموعها مصطلح العلاقات العامة يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- أنها فلسفة للإدارة تجاه المجتمع.
2- أنها نشاط ديناميكي لا يتوقف عند إقامة علاقات طيبة بين المنظمة وجمهورها بل أنه يسعى إلى المحافظة على تلك العلاقات.
3- إنها وظيفة إدارية اتصالية إعلامية.
4- إنها تهدف إلى خدمة كل من الجمهور والمنظمة في آن واحد.
5- إنها بمثابة عملية تدفق للنشاطات من قبل المنظمة وللتقييم وإبداء الرأي من قبل جماهير المنظمة.

---

(1) د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص18.

(2) B. R. canfidd, (Public Relations principlesand Problens), Richard Irwin 1998, p 19.

(3) Sam Black, (Practical Pupblic Relations london, 1962.

العلاقات العامة وبعض المفاهيم المتقاربة :

أ- العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية :

دعنا نتفق من البداية على كون العلاقات العامة هي ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة علاقاتها النظرية والعملية بالبيئة المباشرة لها وذلك بهدف إقامة وتدعيم واستمرار التفاهم والثقة المتبادلة بينها وبين تلك البيئة .

أما العلاقات الإنسانية فهي "**عملية حفز الأفراد لتكوين مجموعات عمل تحقق حاجاتهم وتسهم في الوقت نفسه في تحقيق أهداف المنظمة**[1]" وجوهر العلاقات الإنسانية هو اعتراف الإدارة بالجانب المعنوي والنفسي للفرد والاهتمام بتحقيق رفاهيته وسعادته عن طريق خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.

ب- العلاقات العامة والعلاقات الصناعية :

إذا كانت العلاقات العامة هي تلك الجهود الإدارية التي تبذل على أساس تخطيطي وبصفة مستمرة بهدف إقامة ودعم التفاهم بين المنشأة وجمهورها فإن العلاقات الصناعية هي تلك الصلات التي تنشأ بين صاحب العمل وعماله بسبب العمل وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات مع الأطراف المعنية بهذه الحقوق والواجبات كالنقابات العمالية والمهنية.

ج- العلاقات العامة والدعاية :

يقصد بالدعاية السيطرة على عقول الجماهير ودفعها إلى سلوكا معينا يخدم أغراض الجهة التي تقوم بالدعاية دون أن تراعي مصلحة تلك الجماهير في حين أن العلاقات العامة تعتمد على الإعلام الصادق أي نشر الحقائق والمعلومات بأمانة

---

(1) د. أحمد زكي صالح، علم النفس في الصناعة، دار النهضة العربية، القاهرة غير مبين سنة النشر، ص 283.

ودقة فهي تتجه إلى عقول الجماهير وتعمل على تنويرها والارتقاء بها بينما تعمل الدعاية على تخذير الجماهير وشل تفكيرهم.

د- العلاقات العامة والإعلان :

يلاحظ أن كل من الإعلان والعلاقات العامة يقومان بمهمة إعلامية غير أن الإعلام دائما يعرض الحقائق بشكل يجعلها أكثر جاذبية وإغراء فهو يركز على المحاسن والمزايا ويتغاضى عن العيوب أما العلاقات العامة فإنها تقوم على الحقائق الكاملة فهي تظهر المحاسن بجانب العيوب حتى يمكن القول أن العلاقات العامة هي مرآة المنظمة التي تعكس صورتها للجمهور وصورة الجمهور عنها للإدارة العليا فيها.

أهداف العلاقات العامة :

تختلف أهداف العلاقات العامة من وزارة إلى وزارة أخرى ومن منظمة إلى أخرى تبعا لاختلاف الهدف والوظيفة التي تمارسها كل وزارة أو منظمة ومع ذلك نجد أنه من الضروري تحديد تلك الأهداف للأسباب التالية[1]:

1- إن الأهداف تعكس الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة.

2- تعتبر الأهداف مقياسا للتقويم والرقابة فهي تحدد المطلوب عمله وتؤدي أيضا إلى تعديل استراتيجيات المنظمة.

3- تحدد الأهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية.

4- تزود الأهداف المنظمة بالأساس الذي يقوم عليه التخطيط.

5- تعتبر الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل.

6- تسهل الأهداف من التنسيق بين مجهودات الأفراد.

(1) د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

وانطلاقا من مفهوم العلاقات العامة حسب ما تراه وتمارسه الدولة وحسب ما تراه وتلتزم به منظمات الأعمال في القطاع الخاص يمكن تحديد أهداف العلاقات العامة على النحو التالي :

أولا : أهداف العلاقات العامة على المستوى القومي :

يمكن تلخيص أهداف العلاقات العامة على المستوى القومي بما يلي :

1- إيجاد نوع من التعاون بين الحكومة وأجهزتها المختلفة مع الصحافة باعتبار أن الصحافة هي مرآة الرأي العام والمجتمع.

2- الرد على الإشاعات والأكاذيب والحملات الدعائية التي قد تقوم بها بعض أجهزة الإعلام الخارجية أو بعض الجماعات المغرضة الداخلية.

3- السعي الدؤوب نحو كسب رضا وتأييد المواطنين حتى يمكن تحقيق نوع من التعاون والتنسيق بين الحكومة ومواطنيها.

4- القيام نيابة عن الحكومة بشرح وتفسير القوانين والأنظمة الجديدة للمواطنين لمعرفة أسبابها وتفهم أبعادها بالنسبة لهم.

ثانيا : أهداف العلاقات العامة على مستوى منظمات الأعمال :

1- إحداث نوع من الاتصال ذو الاتجاهين بين المنظمة وعملائها بما يمكن الأولى من إعلام العملاء بسياساتها العامة ويمكن العملاء من إيصال رغباتهم وطلباتهم إلى الإدارة العليا.

2- الاهتمام برغبات وحاجات العاملين في المنظمة من الزاوية الثقافية والترويجية.

3- الاهتمام بالعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى وتنمية وسائل اتصال فعالة ومستمرة لصالح جميع الأطراف.

4- تشجيع وتنمية التعاون بين مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة وبينهم وبين الإدارة العليا بما يؤدي إلى توفير المعلومات وعدم التردد في تقديم النصح والمشورة.

وظائف العلاقات العامة :

تتمثل وظيفة العلاقات العامة على المستوى القومي في تسهيل مهام دوائر الحكومة في نقل وتأمين ما تتخذه من إجراءات لصالح الجمهور ومحاولة إيجاد نوع من التعاون بين المواطنين وبين الأجهزة الحكومية.

أما بالنسبة للوظائف العلاقات العامة على مستوى منظمات الأعمال فيعتقد البعض بأنها خمس وظائف أساسية هي[1] :

1- **البحث** : ويتمثل في الدراسات الخاصة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المنظمة الداخلية والخارجية.

2- **التخطيط** : ويتمثل في المساعدة في رسم سياسات المنظمة وذلك من خلال تحديد الأهداف وتصميم برامج الدعاية والإعلام في الوقت المناسب وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانيات.

3- **التنسيق** : ويقصد به الاتصال مع المسؤولين في الداخل والاتصال بالمنظمات والجماهير في الخارج بهدف تزويدهم بالمعلومات والأخبار والبيانات وخاصة ما يؤثر منها على سمعة المنظمة وشهرتها.

4- **الإدارة** : وتعني تقديم الخدمات لبقية الإدارات الأخرى ومساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجماهير كما تعنى أيضا بشؤون العاملين في دائرة العلاقات العامة.

---

(1) د. إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة غير مبين سنة النشر، ص 93.

5- **الإنتاج** : وتتمثل تلك الوظيفة في إنتاج الأفلام السينمائية الموجهة إلى الجمهور حول نوعية إنتاج المنظمة وأنشطتها ومواقعها وإمكانياتها وكذا إنتاج الأفلام الموجهة إلى العاملين في المنظمة بغية توعيتهم بشؤون منظماتهم.

وأخيرا فإنه تجدر ملاحظة أن عدم التحديد الواضح لنشاط العلاقات العامة له عواقب وخيمة منها[1] :

1- النظر إلى نشاط العلاقات العامة على أنه عمل كل فرد في المنظمة وأنه بالتالي لا يحتاج إلى أفراد متخصصين لأداء هذه الوظيفة.

2- عدم وجود الحدود الفاصلة للمجال العلمي للوظيفة يؤدي إلى التداخل والاختلاف بين العلاقات العامة وبين غيرها من الوظائف في المنظمة مما يترتب عليه الكثير من الخلافات التنظيمية.

3- يؤدي عدم التحديد السليم لوظائف العلاقات العامة إلى الخلط بينها وبين العديد من الأنشطة الأخرى مثل الإعلان والدعاية الأمر الذي يترتب عليه زيادة الصراعات بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى حول مدى أحقية كل إدارة في ممارسة النفوذ والرقابة على هذه الأنشطة.

(1) د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

التخطيط في العلاقات العامة[1]

يتم تخطيط نشاط العلاقات العامة ضمن الخطة العامة للمنظمة حيث يحدد هذا التخطيط الأهداف الجزئية الخاصة بالعلاقات العامة وكذا السياسات الواجب اتباعها ويلي ذلك وضع خطة العلاقات العامة.

وإذا ما نظرنا إلى التخطيط على مستوى إدارة العلاقات العامة فإننا سوف نجده يمر على عدة مستويات هي :

1- المستوى الاستراتيجية:

حيث تقوم إدارة العلاقات العامة هنا بناء على إنجازاتها وتطلعاتها المستقبلية بوضع خطة للعلاقات الهامة تشتمل على ما يلي :

أ- الأهداف المراد تحقيقها خلال العام المقبل والتي يجب أن تسهم في تحقيق تطلعات ومصالح المنظمة الذاتية فمن الواضح أن أكفأ مديري العلاقات العامة لا يمكنهم وضع أي خطة إذا لم يكونوا على علم تام بالهدف أو الأهداف المطلوبة.

ب- وسائل وأساليب تطبيق الخطة كي تكون لدى الإدارة العليا فكرة متكاملة عن الخطة تمهيدا للموافقة عليها مع ملاحظة أن تحديد تلك الوسائل يتطلب ما يلي :

1- تحديد أي الأشخاص الذين توجه إليهم الخطة.

2- تحديد كيفية الوصول إلى هؤلاء الأشخاص.

3- تحديد نوع المعلومات المراد توصيلها إليهم.

4- تحديد الوقت الزمني المناسب للاتصال بهم.

ج- التكاليف : وهنا ينبغي أن يلحق بالخطة كشفا تفصيليا بكل النفقات المتوقعة لتبني وتنفيذ الخطة.

---

(1) د. عمر وصفي عقيلي، وظائف منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 290-291.

د- السبب أي السبب الذي من أجله توضع خطة العلاقات العامة ومن المناسب أن يتضمن شرح السبب المعلومات التالية :

1- خلاصة للمعلومات المتوافرة عن الموقف الذي يتطلب المعالجة والتدخل من قبل إدارة العلاقات العامة.

2- تحليل الموقف واختيار البديل الأفضل لمعالجته.

3- بيان موجز يوضح ضرورة العمل المقترح القيام به من قبل إدارة المنظمة لمعالجة الموقف.

2- المستوى الميداني :

وهنا يتم وضع تصور للنشاطات الخارجية التي ستقوم بها العلاقات العامة لتحقيق أهدافها ويكون التخطيط عند ذلك المستوى على شكل برامج عمل ميدانية.

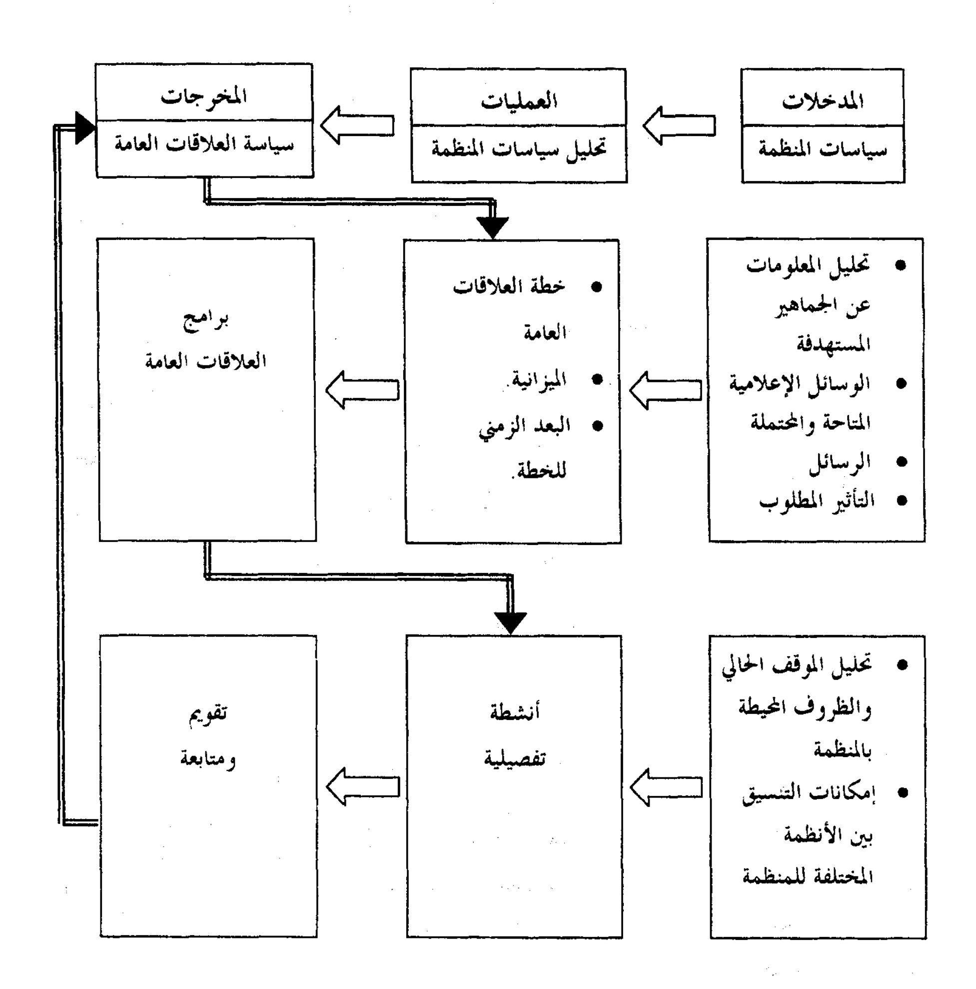
3- المستوى الإداري :

ويتمثل التخطيط هنا في وضع تصور لكافة الأنشطة التي ستقوم بها العلاقات العامة لتحقيق أهدافها الموكلة إليها من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

هذا ويلاحظ أن خطط العلاقات العامة أصبحت حاليا تصمم وفقا لنظرية النظم حيث يتم وضع هيكل للأجزاء الرئيسة للخطة مقسم إلى مدخلات وعمليات ومخرجات على النحو الذي يوضحه الشكل التالي

شكل رقم (58)

خطة العلاقات العامة كنظام[1]



(1) د. علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة 1977، ص 94.

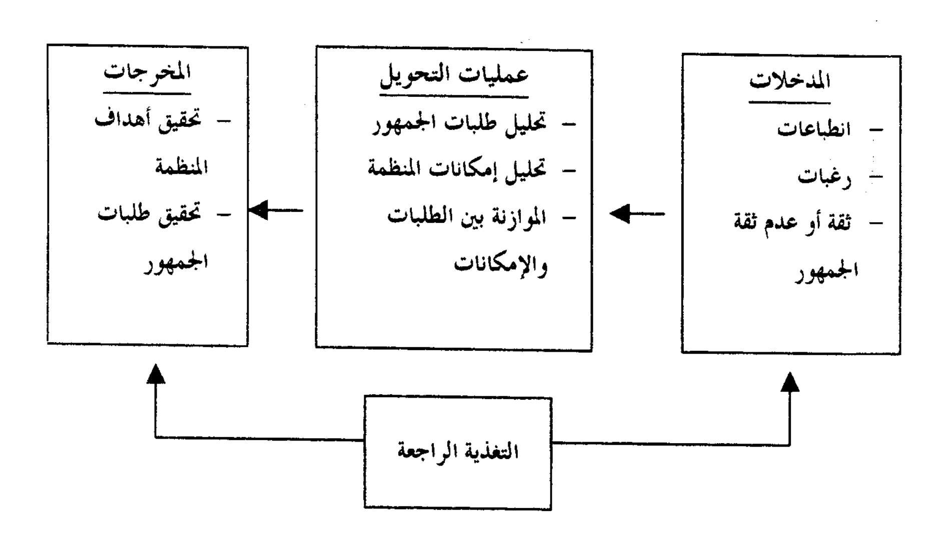
أ- موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي :

إن وظيفة مدير العلاقات العامة هي وظيفة في غاية الأهمية ومن ثم يجب أن تعمل تحت إشراف أعلى سلطة في المنظمة وليكن نائب رئيس مجلس الإدارة لأن ذلك يحقق هدفين رئيسيين هما[1]:

1- إن نائب رئيس مجلس الإدارة بحكم منصبه يشترك في وضع السياسات والخطط المتعلقة بجميع نشاطات المنظمة لذا فإن مدخلات عملية وضع السياسات والخطط ستتألف من انطباعات الجمهور ورغباته وثقته أو عدم ثقته في معطيات المنظمة ومن ثم تكون المخرجات في النهاية محققة لكل من أهداف المنظمة ورغبات الجمهور وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (59)

مدخلات ومخرجات العلاقات العامة



(1) د. فخري جاسم سلمان وآخرون، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

2- إن إناطة إدارة العلاقات العامة لنائب رئيس مجلس الإدارة يؤدي إلى التزام الإدارات المتخصصة والأقسام والوحدات الفرعية في المنظمة بتوجيهات نائب الرئيس بالشكل الذي يخدم العلاقات العامة وحسن التعامل بين المنظمة والجمهور.

هذا ويلاحظ أنه في الواقع العملي نجد أن إدارة العلاقات العامة قد تقع تحت إشراف مدير الإعلان أو مدير المبيعات كما قد نجدها في حالات أخرى تحت إشراف مدير المالية أو مدير الشؤون القانونية الأمر الذي يؤثر سلبا على كفاءتها[1].

وعموما فإن هناك مجموعة من العوامل هي المسؤولة عن تحديد موقع الإدارة العامة داخل الهيكل التنظيمي وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي[2]:

1- حجم الجماهير التي تتعامل معها المنظمة فزيادة الحجم يؤدي إلى إعطاء أهمية أكبر للعلاقات العامة ويرفعها إلى مستوى الإدارة العليا والعكس بالعكس.

2- طبيعة عمل المنظمة حيث تزداد أهمية العلاقات العامة في المنظمات التي تتعامل مباشرة مع الجماهير كالمنظمات الخدمية حيث تجد هذه المنظمات نفسها في حاجة ماسة إلى علاقات عامة جيدة وذلك على عكس الحال في المنظمات الإنتاجية.

3- توافر الإمكانيات المالية للمنظمة حيث يساعد ذلك على إعطاء اهتمام أكبر بالعلاقات العامة.

4- مدى اهتمام الإدارة العليا بجهود العلاقات العامة فإذا كانت الإدارة العليا من النوع التقليدي الذي ينصب اهتمامه على الإنتاج والبيع فلا

---

(1) L. W Nolte (Fundamentals of Public Relations Pergman Press, 1979 pp 67-8.

(2) محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران - عمان 1999، ص 46.

ينتظر أن يكـون هنـاك اهتمـام بالعلاقـات العامـة علـى عكـس النمـط الإداري المتطور الذي يلقى اهتماما بالغا بأهمية العلاقات العامة.

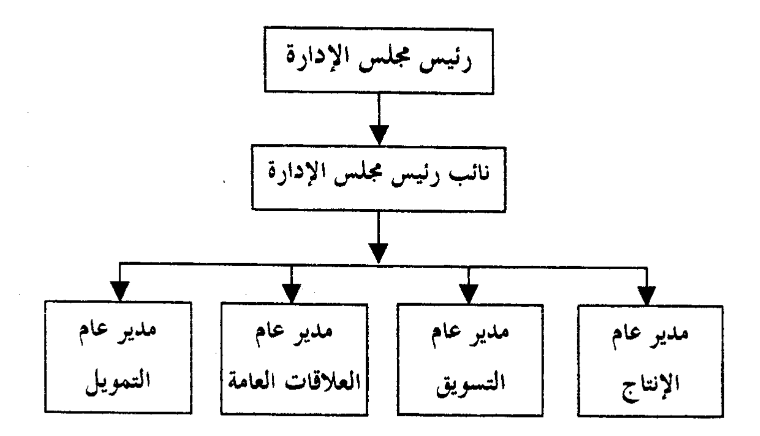
هذا ويلاحظ أنه يتعين على إدارة المنظمة أن تجري تعديلات وتغـيرات علـى موقع إدارة العلاقات العامة تبعا للتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية وفيما يلي بعض الحالات الـتي تتنـاول توضيـح موقـع إدارة العلاقـات العامـة في الهيكل التنظيمي:

1- تبعية العلاقات العامة لرئيس مجلس الإدارة أو نائبه :

وهنا تأخذ العلاقات العامة شكل إدارة عامة يرأسها مدير عـام يتبـع مباشـرة رئيس مجلس الإدارة أو نائبه الأمر الذي يجعله قريبا من مراكز اتخاذ القرار ويسـهل من تأثيره على هذه القرارات ويحدث ذلك كما أوضحنا أما في المنظمات الخدميـة أو المنظمات شديدة الالتصاق بالجماهير ويوضح الشكل التالي ذلك.

شكل رقم (60)

العلاقات العامة كإدارة مستقلة تابعة لنائب رئيس مجلس الإدارة



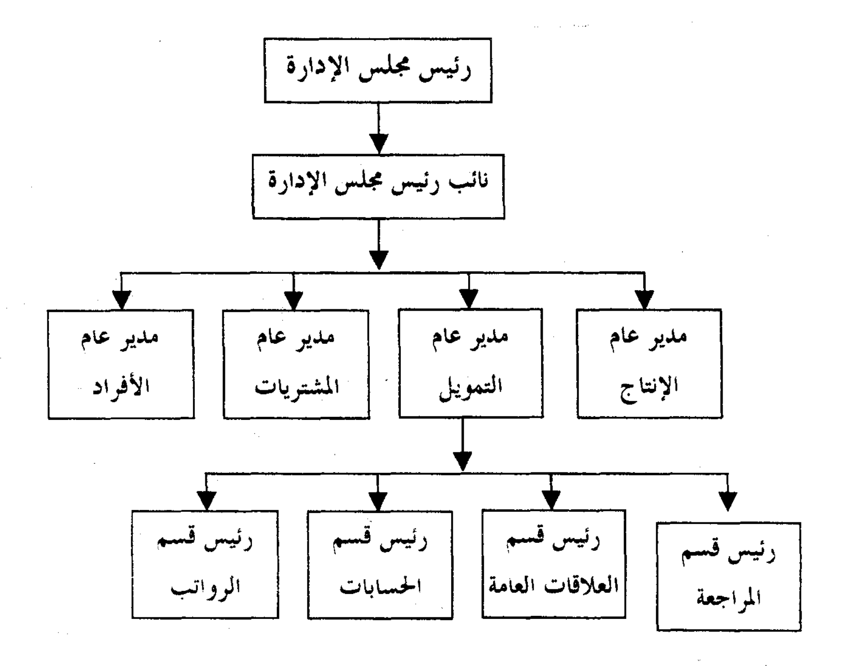
2- تبعية العلاقات العامة لإشراف أحد الإدارات العامة بالمنظمة :

وهنا تأخذ العلاقات العامة شكل قسم يراها رئيس قسم يعمل تحت إشـراف أما مدير التمويل أو الإنتاج أو المبيعات ويختلف حجم قسم العلاقات العامـة مـن

منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وإمكاناتها المادية وهنا يكون رئيس قسم العلاقات العامة بعيدا عن مراكز اتخاذ القرار وبالتالي يكون تأثيره على القرارات التي تتخذ محدودا ويوضح الشكل التالي ذلك.

شكل رقم (61)

العلاقات العامة كأحد الأقسام التابعة لأي من الإدارات العامة

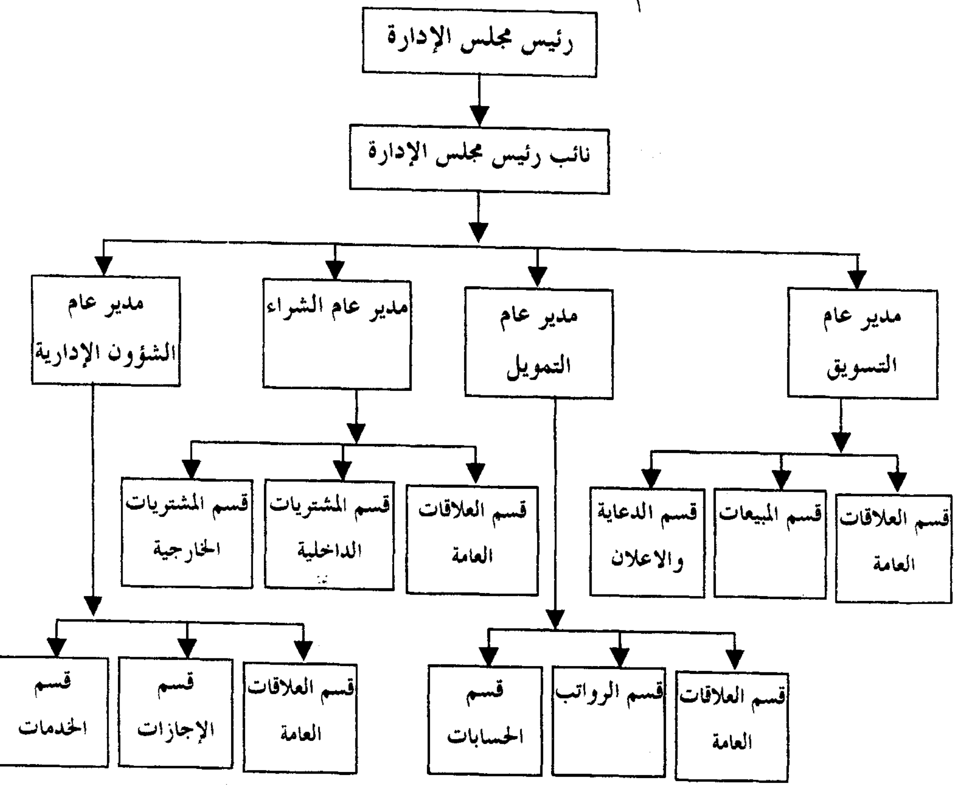


3- تبعية العلاقات العامة لأكثر من إدارة عامة :

وفي هذه الحالة يكون لدى المنظمة أكثر من قسم للعلاقات العامة الأمر الذي يترتب عليه ازدواجية الأعمال والأنشطة واحتمال حدوث تضارب وتعارض بين تلك الأقسام بالإضافة إلى تزايد حجم التكاليف التي تتفق على برامج الدعاية ووسائل الاتصال ومرتبات العاملين ويوضح الشكل التالي ذلك.

شكل رقم (62)

تعدد أقسام العلاقات العامة بتعدد الإدارات العامة



ب- التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة :

نحن نقصد بالتنظيم الداخلي هنا تلك الوحدات التنظيمية التي تقوم بمختلف الأعمال المتعلقة بالعلاقات العامة وطبيعة العلاقات وخطوط الاتصال بين تلك الوحدات والتنظيم الجيد هنا يحقق المزايا التالية :

1- الاستفادة من التخصص.

2- التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات بما يمنع حدوث التضارب أو الازدواجية في نشاطات العلاقات العامة.

3- التكامل والتنسيق بين أنشطة العلاقات العامة.

هذا ويتباين التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة وفقا لمحورين أساسيين هما :

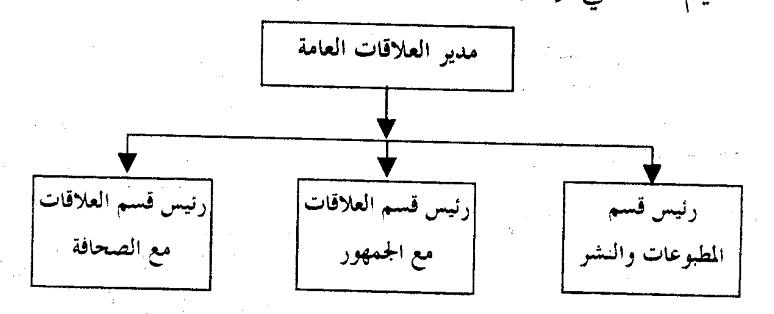
أ- المحور الأول : حجم المنظمة

وهنا يتم التمييز بين ثلاثة أوضاع :

1- المنظمات صغيرة الحجم حيث يتبع العلاقات العامة ثلاثة أقسام على سبيل المثال هي قسم المطبوعات والنشر، قسم العلاقات مع الجمهور، وقسم الاتصال بالصحافة ويتضح ذلك من الشكل التالي :

شكل رقم (63)

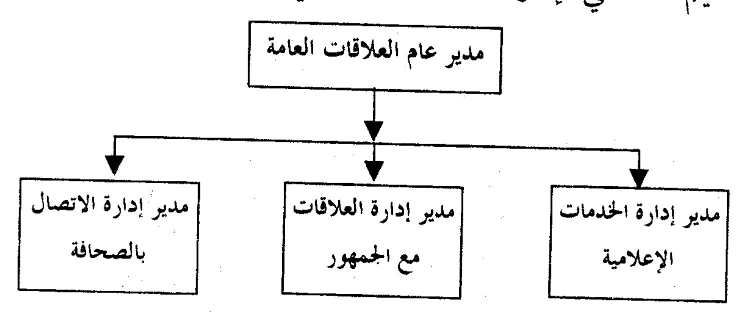
التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات صغيرة الحجم



2- المنظمات متوسطة الحجم وهنا يتبع إدارة العلاقات العامة ثلاث إدارات وكل إدارة يتبعها عدة أقسام كما يتضح ذلك من الشكل التالي :

شكل رقم (64)

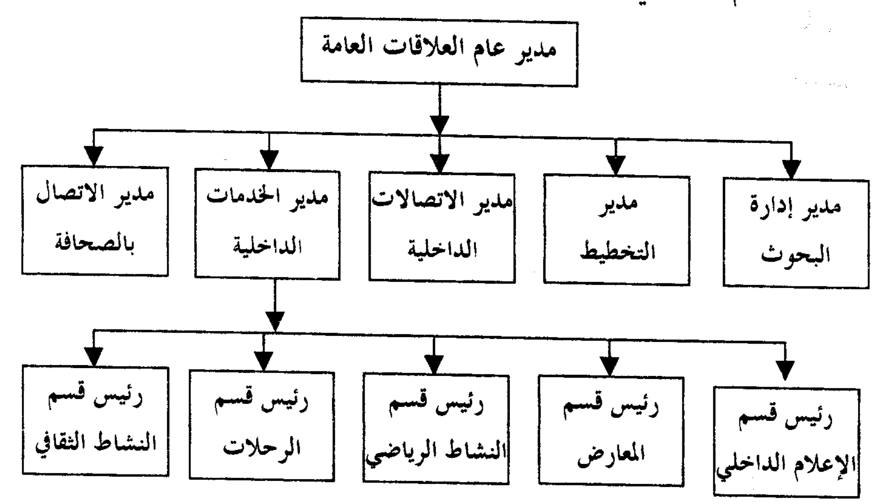
التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات متوسطة الحجم



3- المنظمات كبيرة الحجم : وهنا يتبع إدارة العلاقات العامة مجموع عديدة من الأقسام وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (65)

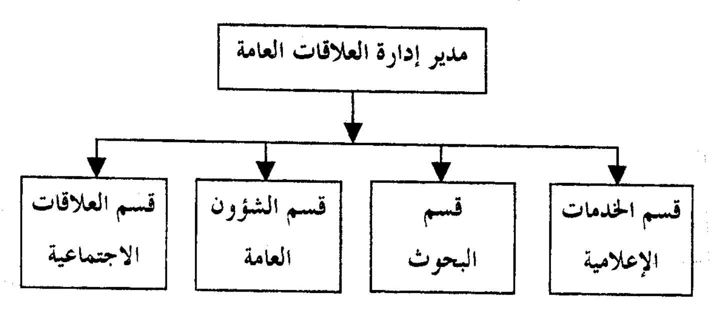
التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات كبيرة الحجم



ب- المحور الثاني تنوع الأنشطة التي تؤديها إدارة العلاقات العامة حيث نلجأ إلى مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها في تنظيم إدارة العلاقات العامة :

1- التنظيم على أساس الوظائف : وتتكون إدارة العلاقات العامة وفقا لهذا الأسلوب من عدة أقسام يتخصص كل منها في تأدية عمل معين وذلك على النمط الذي يوضحه الشكل التالي :

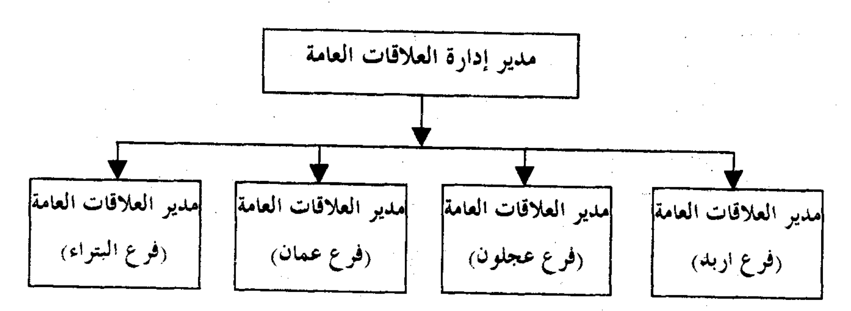
شكل رقم (66)التنظيم على أساس الوظائف



2- التنظيم على الأساس الجغرافي : وعادة ما نلجأ إلى هذا الأسلوب في حالة المنظمات التي تكون لها أفرع متعددة في مناطق جغرافية متباعدة ويوضح الشكل التالي مثل هذا النوع من المنظمة

شكل رقم (67)

التنظيم على الأساس الجغرافي



هذا وفي نهاية حديثنا عن التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة وجب الإشارة إلى أنه **لا توجد تقسيمات ثابتة لإدارة العلاقات العامة إلا أن أغلب المنظمات الكبرى تشكل وحدات متخصصة في المجالات التالية لتغطي بها وظيفة العلاقات العامة الداخلية**[1] :

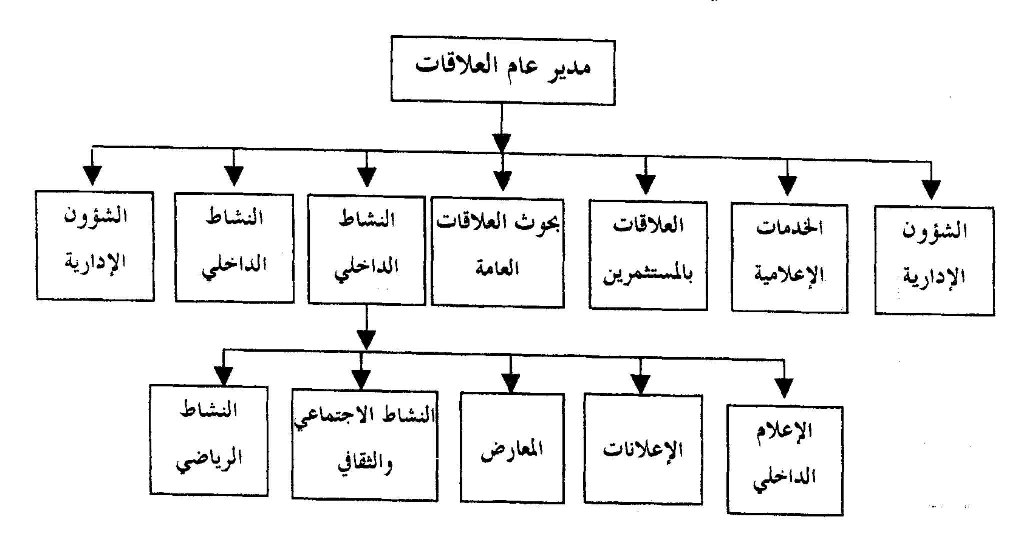
أ- الإعلام الداخلي : الإعلانات، المعارض وذلك بهدف إطلاع العاملين على منجزات المنظمة التي تحققت بفضل جهودهم وذلك بهدف رفع معنوياتهم وتعميق شعورهم بالانتماء للمنظمة.

ب- وحدات النشاط الاجتماعي الترفيهي والثقافي لزيادة معلومات وتخصص العاملين وكذا النشاطات الرياضية وفيما يلي تنظيما داخليا مقترحا لإدارة العلاقات العامة

(1) د. فخري جاسم سلمان وآخرون، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 103 - 104.
- المرجع السابق، ص 104.

شكل رقم (68)

التقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة[1]



العاملون في مجال العلاقات العامة:

يشترط فيمن سيعمل في مجال العلاقات العامة توافر ركنين أساسيين هما :

1- الصفات الشخصية :

وهي تلك الصفات التي تولد مع الشخص وتعمل التجارب على صقلها ولكنها لا تتمكن من خلقها ومن أهم هذه الصفات :

1- **الشخصية المؤثرة** : ونحن نقصد بالشخصية هنا تطبيق القيم التي يؤمن بها الفرد في حياته العملية أما قوة الشخصية فنقصد بها أن يطبق الفرد كل ما يقوله أي أن يحدث هناك تطابق تام بين أقوال الفرد وأعماله وهذه أمور تعتمد على الصفات الموروثة والاستعداد الفطري الذي تصقله وتنميه التربية الجيدة والتجارب الحياتية ورجل العلاقات العامة الناجح هو ذلك الرجل قوي الشخصية القادر على مواجهة الآخرين في

(1) المرجع السابق، ص 52.

كافة الظروف والحالات وهو ذو المظهر الجذاب والتوازن الإيجابي في السلوك قولا وفعلا.

2- **اللياقة**: ونعني باللياقة حسن التصرف وقدرة على طرح المواضيع المختلفة في الأوقات المناسبة لها وكذلك القدرة على إقناع الآخرين والتأثير في آرائهم.

3- **الموضوعية**: ونعني بها القدرة على النظر للأمور بتجرد عن الذات والميول الشخصية والقدرة على التقيد بالخصائص ومعطيات الواقع دون السماح للأهواء والميول بتأثير على الآراء أو التصرفات وهذا ما ينبغي توافره في رجل العلاقات العامة.

4- **حب الاطلاع**: وهنا يجب على رجل العلاقات العامة أن يكون من النوع الذي تتوافر لديه الرغبة المستمرة واليقظة التامة في تتبع ما يجري حوله من وحدات.

5- **القدرة على الاحتمال والمثابرة**: فنشاط العلاقات العامة لا يتأثر نتائجه بسرعة بل إن أهدافه بعيدة المدى ونتائجه بطيئة الظهور.

6- **الخيال الخصب**: فالعلاقات العامة ليست عملا روتينيا بل إنه نشاط الإبداع والقدرة على التخيل فرجل العلاقات العامة يحتاج دائما إلى أن يتصور نتائج قراراته على الآخرين قبل اتخاذها.

2- الإعداد العلمي :

وهنا تجدر الإشارة أنه لكي يكون رجل العلاقات العامة ناجحا في أداء مهمته لزاما عليه أن يلم إلماما جيدا بما يلي :

أ- القدرة اللغوية : فعلى رجل العلاقات العامة أن يكون ملما باللغات التي يستخدمها قراءة وكتابة ومحادثة وكذا أن يكون ملما بأبعاد الكلمة والمعاني المختلفة لها وكذلك أساليب التعامل مع الآخرين.

ب- أصول البحث العلمي : فالعلاقات العامة تعتمد إلى حد كبير على التعرف على الرأي العام وتحليله والخروج بنتائج نوعية وكمية وكذا بحوث قياس فعالية النشاط الإعلاني كما يحتاج رجل العلاقات العامة إلى القيام بجمع وتحليل المعلومات وهذا كله لا يتأتى إلا بعد أن يكون لديه الخبرة والدراية التامة بأساليب وأصول البحث العلمي.

ج الإلمام بمبادئ علمي النفس والاجتماع بما يمكنه من التأثير في الدوافع والسلوك ومصادر الاتجاهات وكذا تفهم طبيعة الجماعات وأنماط الاتصال وقوة الروابط داخلها.

د- الإلمام بعلم وفن الإدارة فرجل العلاقات العامة يحتاج إلى المعرفة الإدارية التي تمكنه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال داخل وحدته الإدارية وكذا فهم المنظمة التي يعمل بها وكيفية تحقيق أهدافها ودوره في ذلك.

هـ- الإلمام بأحدث الأساليب المستخدمة في الصحافة كصياغة الأخبار وإجراء التحقيقات والمقابلات وتحرير المقالات وكذا فإن من أهم الأمور التي يجب أن يوليها اهتماما خاصا هي عناصر الخبر الصحيح وهو ما يطلق عليه (SHW) أي الأسئلة التالية التي يجب أن تتوافر إجاباتها في الخبر عند نقله.

ما ، ماذا	WHAT
من أو إلى	HOW OR WHICH
أين	WHERE
متى	WHEN
لماذا	WHY
كيف	HOW

الوصف الوظيفي لمدير العلاقات العامة[1]:

فيما يلي مجموعة الواجبات التي يجب على مدير العلاقات العامة القيام بها مهما اختلفت ظروف وأحوال المنظمة التي يعمل بها :

1- المشاركة في رسم السياسة العامة لإدارة العلاقات العامة التي يراسها.

2- المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

3- إعداد برامج العلاقات العامة مع أفراد إدارته.

4- توجيه العاملين بإدارته للقيام بمهامهم على خير وجه.

5- توجيه الباحثين لديه لجمع البيانات والمعلومات والخصائص بالصورة الصحيحة للاستفادة منها عند الحاجة.

6- المشاركة في وضع الميزانية وتحديد قيمتها لتنفيذ برامج العلاقات العامة.

7- المشاركة في اختيار موظفي إدارته.

8- التنسيق والتكامل مع الوحدات الإدارية الأخرى بالمنظمة.

9- تقييم البرامج ورفع التقارير اللازمة عن سير العمل في برامج وأقسام إدارته.

10- متابعة تنفيذ برامج العلاقات العامة ومحاولة حل المعطيات التي تعترض طريق التنفيذ.

11- ما يكف به من أعمال أخرى وبما لا يتعارض مع طبيعة عمله.

---

(1) زياد محمد الشرفان، مبادئ العلاقات العامة، دار صفاء للطباعة والنشر - عمان 2001، ص 53.

الوصف الوظيفي لموظفي العلاقات العامة[1] :

يلاحظ أن موظف العلاقات العامة تختلف مهامه من منظمة لأخرى وليس بالضرورة أن يقوم جميع الموظفين بنفس العمل ولكن هنـاك قواسـم مشتركة بين جميع هؤلاء العاملين منها ما يلي :

1- العمل كفريق واحد من أجل إظهار صورة المنظمة من أفضل ما يمكن.
2- تحسين علاقاتهم بالمجتمع الذين يعملون فيه وكذا علاقاتهم بزملائـهم في نفس المنظمة.
3- جمع البيانات والحقائق اللازمة لرسم سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها.
4- إصدار نشرات التوعية للموظفين والمجتمع الخارجي.
5- الاتصـال بالصحافـة والإذاعـة والتلفزيـون ووسـائل الإعـلام المختلفـة لتبليغها عن نشاطات المنظمة.
6- القيام بـبرامج التعليـم والتدريـب بمـا يخـص أعمـال العلاقـات العامـة والترتيب لأعمال التدريب والتعليم للأقسام الأخرى بالمنظمة.
7- استقبال الوفود ودواعهم والقيام بعمليات حجز الفنادق لهم والحصـول على التأشيرات اللازمة من الجهات الرسمية.
8- أي مهام أخرى يكلفهم بـها الرئيس المباشـر ولا تتعـارض مـع طبيعـة أعمالهم.

المركزية واللامركزية في أعمال العلاقات العامة[2] :

وهنا تجدر الإشارة إلى أن بعـض المنظمـات تقـوم باتبـاع الأسـلوب المركـزي لإدارة العلاقات العامـة حيـث يتـم تخطيـط الـبرامج والخطـط الخاصـة بالأنشـطة المختلفة في المركز الرئيسي ثم يقوم المتخصصين بممارسة وظيفتهم في فروع المنظمـة

---

(1) المرجع السابق، ص 52.

(2) د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

طبقا للخطة الموضوعة وهذا الأسلوب يساعد في تحقيق مجموعة من المزايا والتي تتمثل أهمها فيما يلي :

أ - العمل على خلق صورة ذهنية جيدة للمنظمة في أعين جماهيرها.

ب- تخطيط أنشطة العلاقات العامة وتنمية الاتصالات اللازمة مع جميع الأطراف الخارجية التي تؤثر على نشاط المنظمة بصفة عامة.

هذا وقد تقوم بعض المنظمات باتباع الأسلوب اللامركزي حيث يصبح لكل فرع من فروع المنظمة إدارة للعلاقات العامة الخاصة به والتي تمارس نشاطها طبقا لظروف هذه الأفرع وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

وإذا ما أردنا المفاضلة بين هذين الأسلوبين -المركزية واللامركزية- نجد أن طبيعة أنشطة المنظمة هي التي تحدد الأسلوب الأفضل فهناك العديد من الأنشطة التي تتعلق بسياسات المنظمة ككل ويفضل تخطيطها وتنفيذها مركزيا بينما يوجد هناك أنشطة أخرى تختلف باختلاف ظروف كل فرع من فروع المنظمة وبالتالي فإن الأسلوب المفضل هو اتباع مزيج من الأسلوب المركزي واللامركزي للتمتع بمزايا كل منهما وفي ظل هذا الأسلوب تشترك الأفرع في وضع الخطة العامة ويحدد كل فرع واجباته الخاصة في إطار هذه الخطة مستفيدا من الإمكانيات الفنية المتاحة لإدارات العلاقات العامة في المركز الرئيسي.

التوجيه والعلاقات العامة

يعتبر التوجيه هو العنصر الثالث من عناصر العملية الإدارية وهو يتكون أساسا من ثلاث عناصر فرعية هي :

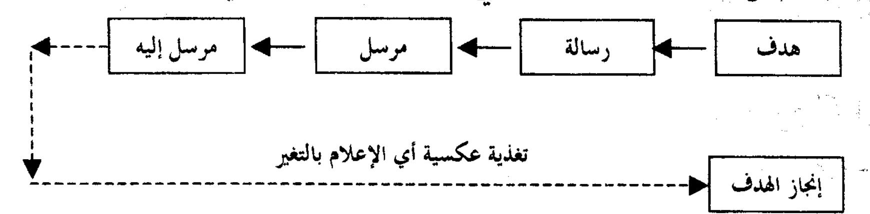
أ- القيادة.   ب- الاتصال   ج التحفيز.

ونظرا للأهمية الكبرى للاتصالات في مجال العلاقات العامة فإننا سوف نركز حديثنا الآن على الاتصال تاركين العنصرين الآخرين (القيادة والتحفيز) إلى مرجع آخر(*).

(*) عند الرغبة في إلقاء مزيدا من الضوء على القيادة والتحفيز يرجى الرجوع إلى كتاب أساسيات الإدارة للكاتب.

• **الاتصالات في العلاقات العامة :**

الاتصال هو تلك العملية التي يتم بها نقل المعلومات من طرف مرسل إلى طرف مرسل إليه وفقا للخطوات التي يوضحها الشكل التالي.



وتتكون المعلومات من فكرة مختصرة في ذهن المرسل قبل نقلها إلى المرسل إليه أما الشكل الذي تتخذه هذه المعلومات أثناء نقلها فهي إما كلمات مكتوبة أو شفوية وإما رموز أو صور أو إشارات تعبيرية باليد أو الرأس أو بقسمات الوجه.

وعملية الاتصال في مجال العلاقات العامة هي عملية اختبارية الغاية منها فحص ملائمة موقف ما لإجراء عملية تنفيذية معينة ولهذا فإن المنظمة التي تقوم بعملية الاتصال توخيا لمعرفة رأي جمهورها في ما سيتقدمه له من منتجات تجمع النتائج المستحصلة من عملية الاتصال كمدى إقبال الجمهور على بضاعة معينة وتقييم النتائج فإذا كانت غير مرضية تقوم بإجراء التعديلات اللازمة على البضاعة ثم تضع خطة جديدة لعملية الإنتاج المقبلة بعد تلافي النواقص التي تم التعرف عليها بعد انتهاء عملية الاتصال بالجمهور[1].

• **أهداف عملية الاتصال[2] :**

تستهدف الشركات الصناعية والتجارية من قيامها بعملية الاتصال تحقيق هدفين أساسيين هما :

الهدف الأول : تأسيس علاقات متماسكة مع ثلاثة أنواع من الجماهير الهامة بالنسبة لها وهم :

أ- جمهور المستهلكين لبضائعها أو خدماتها.

(1، 2) د. فخري جاسم سلمان وآخرون، العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 146 وما بعدها.

ب- جمهور حملة الأسهم.

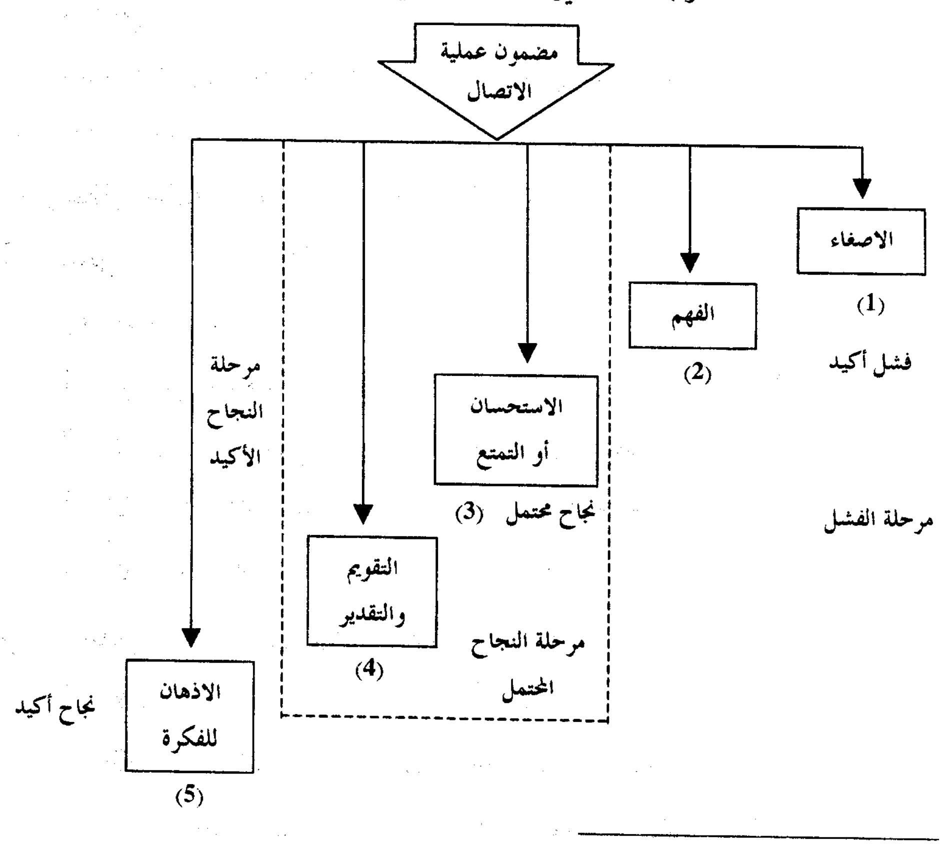
ج جمهور العمال والموظفين العاملين لديها.

وهنا قد نتساءل ما هي درجات التأثير المحتملة التي تحدثها عملية الاتصال في تفكير الجمهور وفي شعوره وفي سلوكه؟ يجيب هارولد لاسويل على هذا السؤال بما يلي[1] :

يمكن تصنيف رد الفعل الذي تحدثه عملية الاتصال لدى الجمهور بالدرجات التي يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (69)

درجات التأثير المحتملة لعملية الاتصال(*)



(1) B. L smith, H. D. L. Lasswell, R. D. casey, (Prapaganda communication and Public opinion) psincaton university, press, 1945, pp. 80. F.

(*) هذا الشكل نقتبس من د. فخري جاسم سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 148.

ومن الشكل السابق يمكن القول بأن الإصغاء هو المرحلة الأولى التي يجب أن تمر فيها عملية الاتصال لكن يتدرج تأثيره إلى المرحلة الأخيرة وهي الإذعان .. إن مرحلة الإصغاء تعني القرب من الفشل كما إن مجرد فهم الجمهور لمضمون عملية الاتصال يجعل التأثير الذي تحدثه العملية تأثيرا سلبيا إما الاستحسان والتمتع بالفكرة المعروضة على الجمهور فهو الحد الإيجابي الذي تقترب فيه عملية الاتصال إلى النجاح إذا ما قدر الجمهور الفكرة المعروضة عليه ووافق عليها ومن ثم إذ عن وقام بالسلوك الذي توصى به عملية الاتصال.

الهدف الثاني :

تطوير وتحسين منتجات المنظمة أو خدماتها في الأسواق التي تتصارع فيها تيارات المنافسة.

- **وسائل عملية الاتصال في العلاقات العامة :**

أ- وسائل الاتصال بين الإدارة والعاملين فيها :

وهنا تتعدد وسائل الاتصال والتي منها :

1- الرسائل الشخصية. 2- الإعلان في لوحة الإعلانات.

3- الاتصال الشخصي. 4- الاجتماعات الدورية.

5- الكراسات المطبوعة. 6- مجلة المنظمة.

7- الملصقات الجدارية. 8- المكالمات الهاتفية.

ب- وسائل الاتصال بين الإدارة وجمهور المستهلكين :

1- الاتصال الشخصي. 2- الصحف المحلية.

3- الكراسات المطبوعة عن السلعة 4- المعارض التجارية.

5- الاجتماعات الخطابية 6- الإعلانات الإذاعية والتلفزيونية.

7- الإعلانات الموزعة

8- الرسائل الشخصية التي ترسل إلى العينات المختارة من المستهلكين.

هذا ويلاحظ أنه على الرغم من براعة موظف العلاقات العامة ووضوح الفكرة وملائمة واسطة نقلها فإنه يحتمل أن تفشل عملية الاتصال في إنجاز الهدف الذي وضعت من أجله للأسباب التالية[1]:

1- قد يكون المجتمع الموجهة إليه الرسالة الإعلانية له قيم وعادات وتقاليد وأعراف قد تتعارض مع ما تهدف إليه الفكرة الإعلانية والترويج لها.

2- قد يرفض الجمهور فكرة معقولة ومفيدة لأنها موجهة من شخص أو من جهة لا ينسجم معها أو لا يثق بها.

3- أن الأفكار الجديدة غالبا ما تحتاج إلى فترة زمنية طويلة قبل أن تحظى بمقتنعيها.

4- الأنماط الشخصية للجمهور قد تسبب أيضا إجهاض الترويج للفكرة معينة خصوصا ذلك الجمهور من المتحفظين في تفكيرهم.

5- إن وسائل الإعلام المختلفة تكون لديها مقدرة أكبر على خلق آراء عن الموضوعات الجديدة ولكنها غالبا ما تفشل في تغيير الاتجاهات القائمة.

الرقابة في العلاقات العامة

تمارس الرقابة[*] في مجال العلاقات العامة على مستويين هما :

أ- مستوى الإدارة العليا :

وهنا تقوم الإدارة العليا بتقييم نتائج نشاطات العلاقات العامة للتعرف على مدى تغييرها والتزامها بمهامها والهدف الموكل إليها.

---

(1) د. جيهان رشتي، الإعلام ونظرياته في العصر الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971، ص282-288.

(*) نحن نقصد بالرقابة هنا عملية إجراء الفحص للتحري عن الأخطاء ونواحي القصور التي قد تشوب أي عملية تنفيذية أو ذهنية ومن ثم وضع الخطط والإجراءات الكفيلة بإصلاح الخطأ.

ب- مستوى إدارة العلاقات العامة :

ويقصد به الرقابة الذاتية التي تمارسها إدارة العلاقات العامة على أنشطتها لمعرفة مدى تطابق النشاط والإنجاز الفعلي لما هو مخطط لـه وتسجيل الانحرافات والعمل على تلافيها مستقبلا.

الأساليب المتبعة في عملية الرقابة :

تتعدد الأساليب التي يمكن اتباعها في عملية الرقابة على العلاقات العامة ومن بين هذه الأساليب :

1- التقارير الدورية ومتابعة الأعمال.

2- الاجتماعات الدورية.

3- قياس فعالية الإعلان.

4- المقارنة بين الخطة الموضوعة والنتائج التي تحققت.

5- المناقشات في الاجتماعات الرسمية.

توقيت الرقابة :

ولقياس نتائج وآثار النشاطات تقوم إدارة العلاقات العامة بعمليات التقييم التالية حسب الحاجة إليها :

أ- التقييم السابق للتنفيذ : ويعني إجراء الفحص أو الاختبار على وسائل أو أدوات الاتصال في مجال العلاقات العامة قبل اعتمادها كوسيلة مقررة لتنفيذ خطة العلاقات العامة.

ب- التقييم المتزامن : ويعني إجراء الفحص أو الاختبار على برامج العلاقات العامة خلال مرحلة تنفيذها وهذا التقييم يكون في غاية الأهمية لمواجهة التغيرات الغير متوقعة والتي لم تكن في الحسبان أثناء وضع خطة العلاقات العامة.

ج **التقييـم اللاحـق** : ويقصـد بـه إجـراء الفحـص أو الاختبـار لــبرامج العلاقات العامة بعد الانتهاء من تنفيذها ويستحسن إجراء هذا التقييم بعد الانتهاء من تنفيذ البرامج مباشرة تجنبا لاحتمالات تغير الظروف المحيطة بالتنفيذ.

الصعوبات التي تواجه عملية الرقابة في العلاقات العامة :

غالبا ما يجد الباحثون صعوبـات عديـدة عنـد تقييـم نشـاط إدارة العلاقـات العامة لأسباب عديدة منها :

1- قصور الفهم بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة وعدم الاهتمام بها.

2- عدم وجود ميزانية وعدم الاهتمام أصلا بعملية التقييم.

3- أهداف العمل بالعلاقات العامة محددة ومعروفة ولا تحتاج إلى تقييم.

4- عمل العلاقات العامة روتيني ولا يحتاج إلى تقويم.

5- نشاط العلاقات العامة معنوي ويصعب تقييمه.

الفصل التاسع

الوظيفة المكتبية

الفصل التاسع

الوظيفة المكتبية (*)

إن المنظمات المعاصرة من مصالح حكومية وهيئات عامة ومحليات ووحدات اقتصادية سواء كانت تتبع القطاع الحكومي أو القطاع العام أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك تتضمن وظائفها كثيراً من الأعمال المكتبة المتفرقة بين الإدارات والأقسام المختلفة والعديدة التي تتواجد بها، غير أن كل الكتيبات المنشورة باللغة العربية لم تتعرض لهذه الوظيفة المكتبية بطريقة متكاملة فربما تعرض البعض منها **لوظيفة السكرتارية** وتعرض البعض الآخر **لوظيفة المحفوظات** وقليل من الكتاب تعرضوا لتكنولوجيا المعلومات من حاسبات آلية ومصغرات فيلمية لأغراض مختلفة من **أغراض الأعمال المكتبية** لذا أراد مؤلف هذا الكتاب أن ينهج نهجاً شمولياً عند تعرضه لحديث عن وظائف المنظمات وذلك من خلال الاستعراض المختصر والمفيد للوظيفة المكتبية وذلك على النحو التالي :

المفهوم:

يمكن تعريف الوظيفة المكتبية بأنها تلك "**الوظيفة التي تهتم بعمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة الأنشطة أو الخدمات المكتبية**" وذلك بهدف **إدارة ومراقبة الأفراد والطرق والآلات والأدوات للحصول على أحسن النتائج بأكبر كفاية ممكنة وبأقل مصاريف وجهد وفي أقصر وقت ممكن وبحالة تنظيمية وإدارية**[1].

(*) يطلق على هذه الوظيفة أحياناً اسم إدارة المكاتب أو إدارة الخدمات المكتبية أو إدارة الأعمال المكتبية أو إدارة السكرتارية أو إدارة المحفوظات.

(1) د. محمد محمد الهادي – إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة - الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياتها– دار المريخ للنشر – الرياض 1982 ص 23.

هذا ويلاحظ أن الأعمال المكتبية في كافة المنظمات كانت معروفة منذ القدم وكانت تمارس ضمن أقسامها المختلفة ولم تعرف بشكلها الحالي إلا بعد أن ازداد حجم الأعمال التي تمارسها الإدارات المختلفة في المنظمة بسبب توسع وتنوع الأنشطة الأمر الذي أدى إلى تعدد الأعمال المكتبية وتشعبها فظهرت الحاجة إلى وجود وحدة إدارية تتولى مهمة تنظيم الأعمال المكتبية لكافة الأقسام المختلفة لكي تتفرغ باقي الإدارات إلى أداء مهامها الأصلية وتترك الأعمال المكتبية للمكتب ليقوم بها[1].

الأهداف[2]:

تهدف الوظيفة المكتبية إلى تحقيق ما يلي :

1- دعم القرارات الإدارية والعمليات المالية التي تتخذ بحق جهات أخرى أو يتم إجراؤها لجهات أخرى وللموظفين بشكل عام.

2- الالتزام بأنظمة وتعليمات مستويات الفترات التي تحددها الحكومة والجهات المشرفة للاحتفاظ بالوثائق في المنظمات.

3- إثبات الوجود القانوني للمنظمة والذي تتطلبه التشريعات وقوانين الدولة التي تعمل بها.

4- ضمان استمرارية المنظمة في القيام بأعمالها لأنه بدون الوثائق على اختلاف أنواعها لا يمكن لأي جهة أن تعمل.

5- توفير مرجع للمستقبل يثبت العلاقة التي قامت فعلا بين المنظمة والجهة المقابلة مثل عقود الخدمات واتفاقيات القروض.

---

(1) فؤاد عبد الأمير وآخرون - تنظيم المكتب- مؤسسة المعاهد الفنية- بغداد 1985 ص 5.

(2) د. عز الدين حسين - إدارة المحفوظات - غير مبين الناشر - القاهرة 1996 ص 9-10.

علاقة الوظيفة المكتبية بخصائص العملية الإدارية:

إن إدارة الخدمات المكتبية لا يمكن أن تتم بالكفاءة المطلوبة إن لم تنطبق عليها خصائص العملية الإدارية حيث تتضح أهمية الصفة الاستمرارية في العمل المكتبي مثلاً فيما يلي[1]:

1- إن التخطيط العلمي لتخزين واسترجاع المعلومات في نظم الحفظ واستبعاد الأوراق التي فقدت أهميتها يجب العمل على تحسينها وتطويرها على الدوام.

2- إن معايير العمل المكتبي من حيث الكم والكيف يجب أن تطور على الدوام.

3- إن النظم والإجراءات المكتبية تحتاج إلى دراسة وتقييم على الدوام حتى يمكن جعلها أكثر فاعلية وأقل تكلفة.

4- إن دراسات الوقت والحركة وتبسيط الإجراءات وقياس العمل يجب أن تطبق بشكل مستمر على العمل المكتبي لضمان كفاءته وسرعة الإنجاز.

5- إن تنمية الأفراد العاملين في الخدمات المكتبية من حيث تحليل وظائفهم وإعداد برامج تدريبية لهم يجب أن يتسم بالاستمرارية مع ضمان إعطاءه العناية الفائقة حتى يمكن العمل على رفع كفاءتهم العلمية والعملية.

6- إن التنظيم المادي للخدمات المكتبية يجب تخطيطه بشكل مستمر وعلى أساس علمي حتى يمكن التغلب على الفاقد المادي والبشري وتيسير تسلسل الخدمات المكتبية وسرعة توصيل المعلومات إلى الإدارات.

---

(1) د. محمد محمد الهادي - إدارة الأعمال المكتبية - مرجع سبق ذكره ص 34-35.

مكونات الوظيفة المكتبية[1]:

تتكون الوظيفة المكتبية من خمسة أنشطة رئيسة هي :

1- استقبال المعلومات ويتمثل ذلك في أنشطة البريد الوارد وتلقي المكالمات التليفونية أو الإشارات التلغرافية واستلام طلبات جمهور المتعاملين مع المنظمة وكذا استلام التقارير التي تهم المنظمة.

2- تسجيل البيانات حيث يتم تسجيل ما سبق استلامه من معلومات حتى يسهل تزويد إدارات المنظمة بها وإعلامها عنها أولاً بأول.

3- تبويب وتصنيف المعلومات وهنا يتم تنظيم المعلومات وتحليلها وحفظها حتى يمكن استرجاعها بسهولة وخاصة إذا كانت عمليات الفهرسة والتصنيف مرتبطة مع أنشطة المنظمة.

4- صيانة وإدارة موجودات المنظمة ولا سيما تلك الموجودات المتعلقة بالأصول الثابتة والمتغيرة للمنظمة وذلك طبقاً لما هو وراد في سجلات المنظمة مع ضرورة إعلام الإدارة لكل ما من شأنه أن يؤثر على تلك الموجودات.

5- تقديم البيانات اللازمة لتزويد إدارات المنظمة بما تحتاج إليه من معلومات وذلك بناءً على طلبها أو بصفة دورية متفق عليها

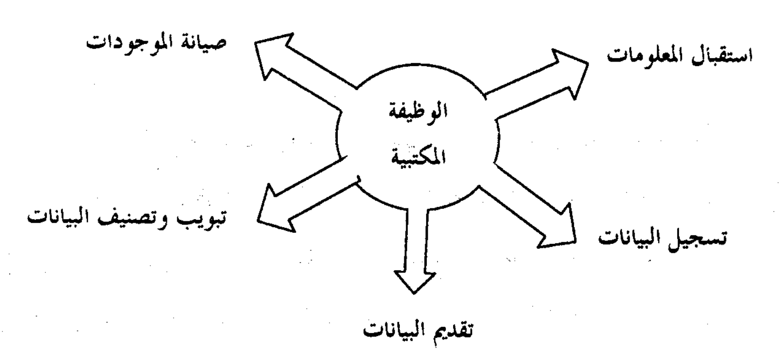
والشكل التالي يسهم في إيضاح ما سبق ذكره.

---

(1) Neunes, Johm J. W. and Keeling Lewis. Administrative office Management & the ed (Cincinnati, ohio:south-Western publishing co., 1998) p.12.

شكل رقم (70)

أنشطة الوظيفة المكتبية



وتجدر الإشارة إلى أن هناك صعوبة في تجميع كل هذه الأنشطة تحت إشراف إداري واحد لذا نجد أنها ضمن مسؤوليات تجميعات تنظيمية عديدة تقوم بأدائها فهناك أقسام للسكرتارية والمحفوظات وللشؤون العامة وللمخازن وللعلاقات العامة والتي تقوم منفردة أو معاً بأداء هذه الأنشطة المكتبية .. كما يلاحظ أن الوظيفة المكتبية هي ناتج تفاعل مجموعة عديدة من العناصر هي:

أ- **الأفراد** : وهم جميع الأشخاص القائمين بالأعمال المكتبية.

ب- **الوسائل المكتبية**: وهي الأدوات والأجهزة والمعدات التي تساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بأعلى كفاءة وأقل وقت ممكن.

ج- **أهداف العمل المكتبية**: والمتمثلة في إنجاز الأعمال والوظائف المكتبية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى وتوفير المعلومات اللازمة.

د- **محيط العمل المكتبي**: سواء الداخلي والمتمثل في أوامر وتوجيهات الإدارة العليا للمنظمة أو المحيط الخارجي والمتمثل في الأنظمة والقوانين التي تضعها الدولة[1].

(1) علي ربابعة وآخرون - أعمال المكاتب والسكرتارية- دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع- عمان 1996 ص 18.

العوامل المادية التي تؤثر على العمل المكتبي:

هناك شروط طبيعية يجب توافرها في بيئة العمل المكتبي المادية وذلك نظراً لآثارها الظاهرة على المناخ المعنوي للعمل والعاملين ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1- الضوضاء:

حيث تؤدي الضوضاء إلى زيادة في الجهد غير الضروري الذي يبذله العاملون لتخليص انتباههم من قبضتها لتركيزه على ما يقومون به من أعمال هذا بالإضافة إلى ما تؤدي إليه الضوضاء من استنزاف الطاقة العصبية للعاملين وزيادة التوتر العصبي هذا ويمكن التخلص من الضوضاء من خلال ثلاثة مداخل هي[1]:

أ - التخلص من الضوضاء عند مصدرها عن طريق استخدام آلات لا صوت لها وقواعد تمتص الصوت.

ب- غرف مانعة للصوت من الداخل من خلال تغطية جدرانها والأسقف والأرضيات بمواد عازلة للصوت.

ج- عزل التجهيزات المسببة للضوضاء وإحاطتها بسياج من المواد الماصة للصوت.

2- التهوية :

حيث أن تعرض العاملين في المكتب إلى درجة حرارة غير ملائمة يؤثر على صحتهم وكفاءتهم ومن هذا المنطلق أصبح التحكم في التهوية والتدفئة في المكتب من العوامل المهمة المؤثرة في رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين وبذلك أصبحت التهوية تساعد في التحكم في العوامل التالية[2]:

أ - تحريك الهواء وتغييره باستمرار حتى يصبح متجدد على الدوام.

---

(1) محمد محمد الهادي - مرجع سبق ذكره ص 102.

(2) Little fied, C. L. and Rachel Frank offic and Administrative Management 2nd ed (Lngle wood-cliffs, N. J:Prentice-Hall, Inc 1994) p 380.

ب- تنقية الهواء لتخليص جو المكتب من الغبار والدخان والأتربة.

ج- الاحتفاظ بعلاقات سليمة بين معدل الرطوبة في الهواء وبين درجة الحرارة.

د- الاحتفاظ بمستويات مريحة للحرارة.

3- الإضاءة :

وهنا ينبغي الإشارة إلى أن سهولة الرؤية لا ترجع فقط إلى قوة الإضاءة بل تعتمد على عوامل عديدة من أهمها[1]:

أ - القوة الملائمة من الإضاءة واتجاهاتها.

ب- وجود الخلفية التي لا تحدث بريقاً أو انعكاسات ضوئية واضحة.

ج- عدم التباين بين الأضواء والألوان والتوزيع السليم لقوة الإضاءة مع الألوان.

كما أن الإضاءة الجيدة ينتج عنها عدة عوامل مساعدة على العمل منها :

أ - زيادة جودة العمل فالإضاءة الجيدة ينتج عنها دقة وضبط الأعمال.

ب- تقليل جهد العين والتعب العقلي فالإضاءة السيئة ينتج عنها أمراض العين مما يؤثر على سرعة إنجاز العمل وكمية الإنتاج.

ج- تحسين معنويات العاملين نتيجة لشعورهم بأن الإدارة مهتمة بصحتهم وراحتهم.

4- الألوان:

من المألوف أن الإنسان يتأثر كثيراً بالألوان بسبب وجود خاصية تحريك الانفعالات النفسية في اللون كما أن استخدام الألوان يتيح كثيراً من الإمكانيات

---

(1) Neuner, John J. W. and Keeling Lewis, Administrative office Management 6 th ed (cincinnati ohio: South-wetern Piblishing co. 1987) 231.

لجعل العمل المكتبي باعثاً على السرور هذا **وينصح خبراء الألوان باستخدام الألوان التالية لما لها من تأثيرات تتصل بالحرارة والدفء وذلك كما يلي :**

الأحمر ⟵ يؤدي إلى الشعور بالحرارة والإثارة

البرتقالي ⟵ يؤدي إلى الشعور بالدفء

الأصفر ⟵ يؤدي إلى الشعور بالدفء

البني ⟵ يؤدي إلى الشعور بالدفء

الأخضر ⟵ يؤدي إلى الشعور بالبرودة

الأزرق ⟵ يؤدي إلى الشعور بالبرودة

البنفسجي ⟵ متعادل التأثير

أما الألوان التالية فلها تأثيرات نفسية مختلفة :

الأبيض ⟵ يرمز إلى المهادنة والسلام

الأحمر ⟵ محفز على العمل ويوحي بالراحة

الأصفر ⟵ يزيد من النشاط الذهني

الأزرق ⟵ يرمز للتسامح والإخاء

الأخضر ⟵ يبعث في النفس الشعور بالراحة والهدوء

البنفسجي ⟵ يرمز إلى الكراهية

الأسود ⟵ له تأثير مقبض

هذا ويلاحظ أن استخدام الألوان والإضاءة سوياً يتيح فرصاً لخلق ظروف مناسبة تريح العين وتحدث التأثير المطلوب.

تخطيط الوظيفة المكتبية

الأهمية:

إن التخطيط للأعمال المكتبية يحقق الفوائد التالية[1]:

أ - يساعد القائمين بالأعمال المكتبية على التركيز على الأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى إدارتهم ومن ثم على مستوى المنظمة ككل.

ب- يساعد التخطيط على إنجاز الأعمال الروتينية المطلوبة من الموظفين والأعمال والمواقف التي يمكن أن تستجد مستقبلاً.

ج- تجنب أو تلافي الإسراف في العمل الإداري المتعلق بأعمال المكاتب.

د - يسهل على الرئيس عملية متابعة أعمال مرؤوسيه.

كيفية التخطيط للأعمال المكتبية:

يتم التخطيط للأعمال المكتبية وفقا لثلاث مستويات زمنية وذلك على النحو التالي:

أ- التخطيط طويل الأجل:

وهو يكون **لمدة سنة أو سنتين على الأكثر وفيه يتم وضع الخطوط العريضة للأعمال المكتبية** ويجب أن يتميز التخطيط هنا بالوضوح والبساطة والمرونة كما يجب أن يقتصر التخطيط هنا على الأعمال التي يتطلب إنجازها زمنا طويلا أو أن إنجازها يتم سنويا ومن أمثلة ذلك تجديد الصيانة العامة لبناء المنظمة وأثاثها وأجهزتها والإعداد لترحيل الملفات التي انتهى التداول بها وتجديد الملفات للعام المقبل والتخطيط لإنجاز الوثائق المنتهية التي تخص المنظمة مثل شهادات التأمين على الموظفين والعاملين بالمنظمة.

---

(1) مصطفى - نجيب شاويش - إدارة المكاتب والأعمال المكتبية- دار وائل للطباعة والنشر - عمان 2002 ص 148.

ب- **التخطيط متوسط الأجل:**

وهو يكون لمدة شهر واحد أو شهرين على الأكثر وهو أكثر تفصيلا من التخطيط طويل الأجل كما إنه يعطي تصورا عاما لسير العمل خلال شهر معين. وهذا النوع من التخطيط يعتمد على الخبرة الشخصية للموظف وعلى مقدار تدوينه للأحداث اليومية في مفكرته وكذلك على تقارير الموظفين والإدارات المختلفة في المنظمة ومن أمثلة الخطط الشهرية الإعداد للاجتماعات الشهرية في المنظمة والإعداد للتقرير الشهري بأهم الأعمال التي تم إنجازها.

ج- **التخطيط قصير الأجل:**

وهنا يتراوح المدى الزمني للتخطيط ما بين أسبوع إلى يوما واحدا ويستخدم ذلك التخطيط في الأعمال التي تحتاج إلى المزيد من التفصيل ومن أمثلة هذا النوع من التخطيط إعداد جداول أعمال الاجتماعات الأسبوعية والتأكد من الرد على الرسائل الواردة إلى المنظمة هذا مع ملاحظة أنه عند إعداد الخطة اليومية يجب أن تأخذ العوامل التالية في الاعتبار :

1- ما هي الأعمال التي يجب إنجازها حالا؟
2- ما هي الأعمال التي يمكن تأجيل إنجازها؟
3- ما هي الأعمال التي يمكن إلغاء إنجازها؟

تنظيم الوظيفة المكتبية

حيث أن المكتب(*) هو الجهاز الذي يقوم بتجميع المعلومات والبيانات وتبويبها وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لذا فإن أهمية تنظيم المكتب يمكن أن يتمثل فيما يلي[1]:

(*) يستخدم لفظ المكتب كلفظ مرادف للوظيفة المكتبة.

(1) رشيد نمر عودة وآخرون - إدارة المكاتب- دار يافا العلمية للنشر والتوزيع - عمان 2001 ص136.

1- تحديد واجبات الوظائف المختلفة عن طريق وصف الوظائف وتحديد المعايير التي تتبع لاختيار العاملين فيها.

2- التنسيق بين الوظائف والأنشطة المكتبية منعا للتضارب والازدواجية في العمل.

3- تحديد السلطة والمسؤولية للقائمين بهذه الوظائف.

4- تحديد قنوات الاتصال داخل المكتبة.

5- تسهيل وتحسين سير العمل وزيادة إنتاجية العاملين ورفع روحهم المعنوية.

خطوات تنظيم الوظيفة المكتبية[1]:

1- معرفة النشاطات الواجب القيام بها لتنفيذ العمل الذي ستقوم به الإدارة المكتبية.

2- تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية تكون على شكل قائمة شاملة ومفصلة.

3- تجميع الأنشطة في مجموعات أو وحدات عملية متجانسة.

4- تحديد الواجبات لكل نشاط أو مجموعة والتي يجب عليها أدائها تحديدا واضحا.

5- إسناد المهام للأفراد المؤهلين.

6- تفويض السلطة اللازمة للأفراد.

موقع الوظيفة المكتبية في الهيكل التنظيمي:

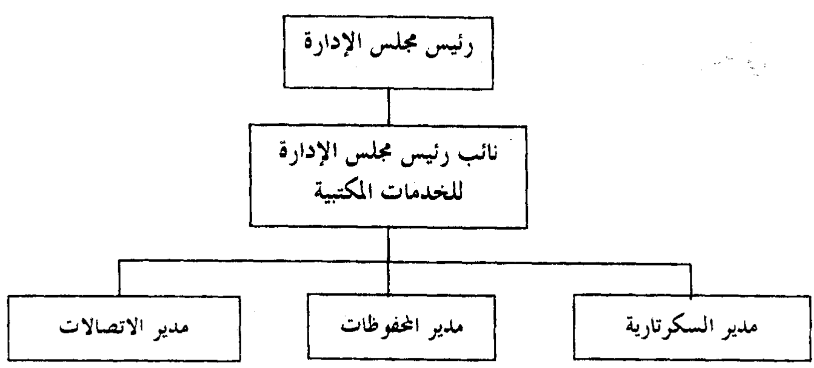
عادة ما تحتل الوظيفة المكتبية موقعا متميزا في الهيكل التنظيمي فهي إما أن تكون تابعة مباشرة لرئيس مجلس الإدارة حيث يرأسها نائب لرئيس مجلس الإدارة أو قد تكون أحد الإدارات العامة بالمنظمة ويتضح ذلك من الشكلين التنظيمين التاليين:

---

(1) أحمد أبو الرب - السكرتارية الحديثة وإدارة المكاتب- دار الفكر الطبعة الرابعة- عمان 1989 ص43.

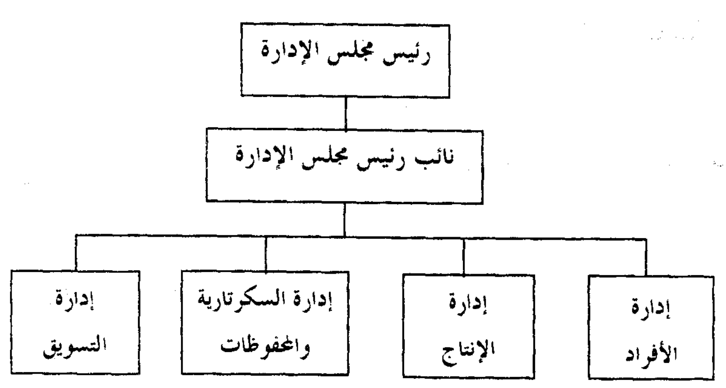
شكل رقم (71)

تبعية الوظيفة المكتبية لنائب رئيس مجلس الإدارة



شكل رقم (72)

تبعية الوظيفة المكتبية للمستوى الإداري الأول



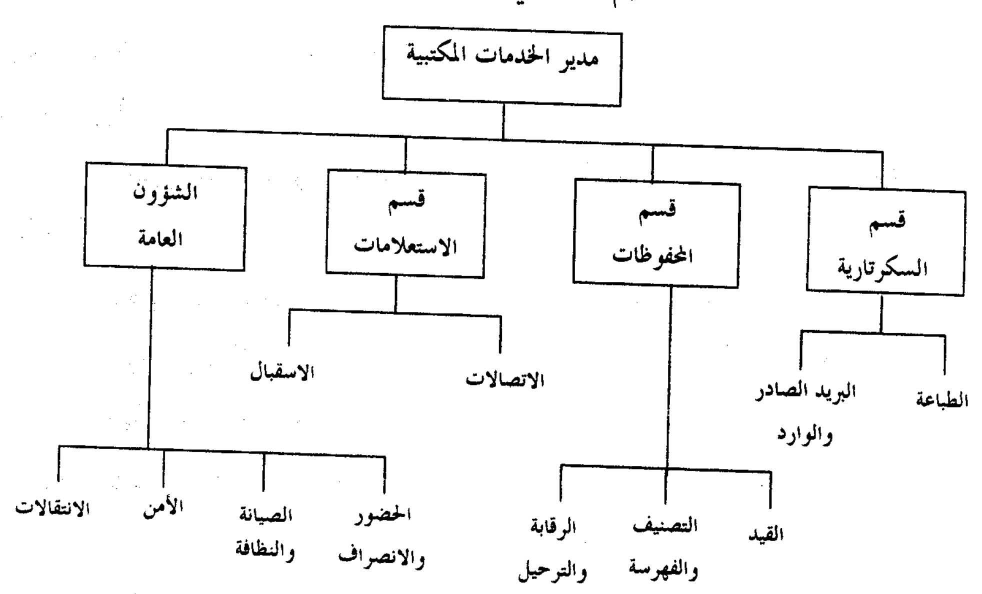
هذا ويلاحظ أنه نظرا لأن الخدمات المكتبية تعتبر ضرورة في أي منظمة لتنسيق وظائف الإنتاج والمبيعات والأفراد .. فإن أنشطة إدارة الخدمات المكتبية تنتقل وتتصل بأعمال كل إدارة في المنظمة وعلى ذلك فإن إدارة الخدمات المكتبية قد تجمع معا تحت إدارة مدير مسؤول يتبع مباشرة للإدارة العليا كما سبق إن أوضحنا غير أنه في بعض الحالات قد تتبع الخدمات المكتبية لإدارة الأفراد وذلك تبعا لحجم المنظمة وحجم الخدمات المكتبية التي تقوم بها.

التنظيم الداخلي للوظيفة المكتبية :

عادة ما يتخذ التنظيم الداخلي للوظيفة المكتبية الشكل التالي :

شكل رقم (73)

التنظيم الداخلي للوظيفة المكتبية



علاقة المكتب بالإدارات الأخرى :

يمكن أن توصف علاقة المكتب بالإدارات الأخرى بأنـها علاقـة مزدوجـة لا يمكن لكلا الطرفين العمل دون الاستعانة بالطرف الآخر وتتمثل العلاقة المزدوجـة هذه في حاجة المكتب للحصول على المعلومات مـن الأقسـام المختلفـة وتسـجيلها وتهيئتها للرجوع اليها عند الحاجة حيث يقوم المكتب بتزويد الإدارات بما تحتـاج إليه من معلومات أي أن هذه العلاقة المزدوجة تتمثل في النقاط التالية:-

أ - التنسيق بين الأقسام المختلفة مـن خـلال عمليـة الاتصـال بينـها وتمريـر المعلومات من والى الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.

ب- تزويد الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة بالبيانات والمعلومات وبالخدمات المكتبية المتعددة عند طلبها.

ج- تجميع المعلومات والبيانات المختلفة من الأقسام والإدارات المتعددة في المنظمة وتصنيفها وحفظها في سجلات وملفات يسهل استخراجها منها.

مركزية ولا مركزية الأعمال المكتبية:

1- المركزية:

انتشر تطبيق مبدأ المركزية الوظيفية في الأعمال المكتبية وذلك للمزايا المتعددة التالية[1]:

1- يمكن الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل وعليه يصبح الموظفون أكثر كفاءة ويتخصصون في أداء الأعمال التي تحتاج إلى مهاراتهم وقدراتهم.

2- تؤدي المركزية إلى الاقتصاد في تكاليف إنجاز العمل وتخفيض في تكلفة الإشراف على الموظفين وتخفيض في تكاليف استثمار وصيانة الآلات والمعدات.

3- إن فرص تدريب الموظفين أثناء العمل تصبح متوافرة كما يمكن للمنظمة أن تعين المبتدئين في العمل دون أن يؤثروا على العمل الجماعي لأن المشرف المتخصص يستطيع إرشادهم وتدريبهم.

4- إن وجود عدد غير قليل من الموظفين الذين يقومون بالخدمة المساعدة في مكان واحد يبرر تعيين مشرف متخصص في هذه الناحية يرشدهم إلى أفضل الوسائل للقيام بالعمل.

---

(1) George R. Terry office Management and control (Home wood. Illionis: Richard D. Irwin 1996) p. 654.

5- إمكانية إنجاز الأعمال بسرعة وسهولة مع الانتفاع الكامل بجميع الآلات والمعدات المكتبية.

عيوب المركزية[1]:

1- البطيء في تقديم الخدمات من الإدارة المركزية إلى الإدارات الأخرى في المنظمة.

2- تحميل المسؤول في تلك الإدارة المركزية أعباء عمل متزايدة بتفصيلاتها المتعددة والمتعبة.

3- صعوبة عملية الاتصال بين مديري الإدارات المختلفة في المنظمة ومدير إدارة الخدمات المركزية مما قد يعطل أو يؤجل اتخاذ الكثير من القرارات.

4- تقليل أهمية ودور الموظفين المساعدين في الإدارة المركزية خاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات حيث يكون ذلك قاصرا على الموظفين في المناصب الإدارية العليا.

5- قد لا تستطيع الإدارة المركزية القيام ببعض الأعمال المتخصصة والفنية وكذلك الأعمال ذات الطبيعة السرية.

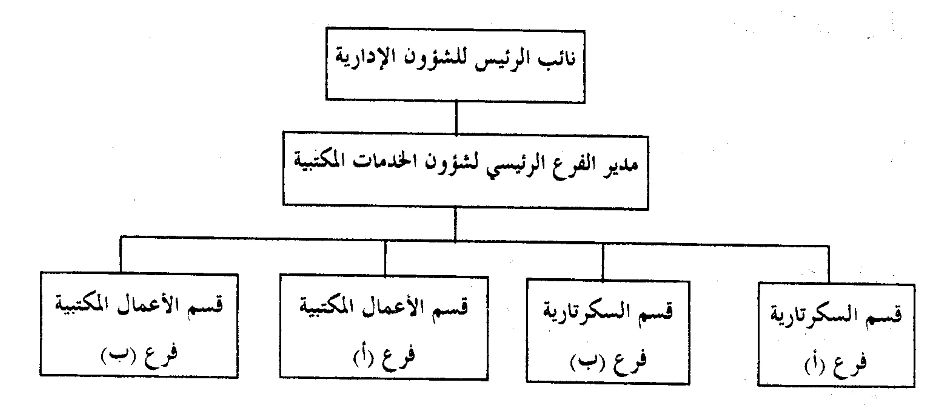
2- لا مركزية الخدمات المكتبية:

تعني اللامركزية إلحاق الموظفين الذين يقومون بالخدمات المكتبية بالإدارات التي تحتاج إلى خدماتهم كأن يكون هناك موظف للملفات في إدارة الإنتاج وآخر في إدارة المشتريات وثالث في إدارة المبيعات هذا ويلاحظ أن مزايا المركزية هي عيوب اللامركزية كما أن عيوب المركزية هي نفسها مزايا المركزية ونعرض فيما يلي للهيكل التنظيمي للخدمات المكتبية في حالة اتباع أسلوب المركزية وأسلوب اللامركزية.

(1) V. S. P. Rao, and P. S. Nasayana Textbook of office Management (New Delhi:Tata Mc Graw-Hill Publishing Co., 1987 p. 64.

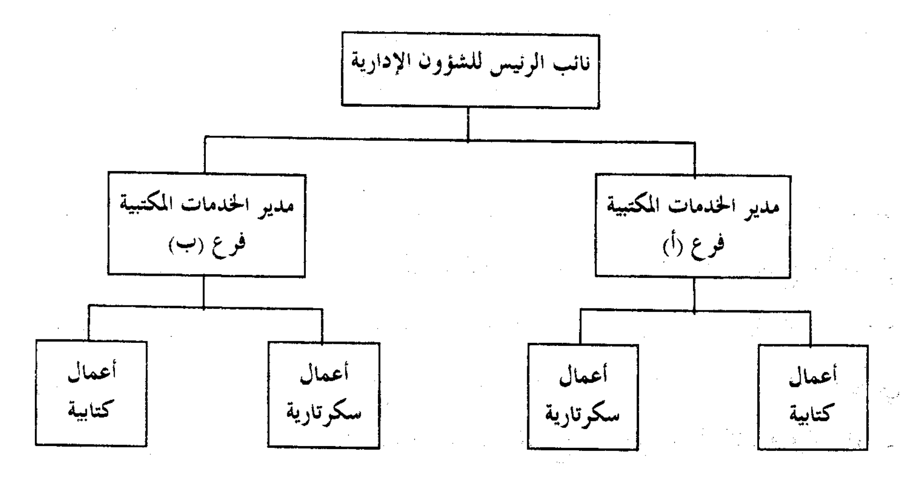
شكل رقم (74)

الهيكل التنظيمي للخدمات المكتبية في حالة المركزية[1]



شكل رقم (75)

الهيكل التنظيمي للخدمات المكتبية في حالة اللامركزية[2]



(1، 2) مصطفى نجيب شاويش - مرجع سبق ذكره ص 54.

الرقابة على الوظيفة المكتبية

تعني الرقابة هنا بعملية قياس الأعمال التي يقوم الفرد بتنفيذها في فترة زمنية معينة وذلك لأغراض متعددة منها[1]:

1- تحديد تكاليف إنجاز الأعمال المكتبية المختلفة.

2- تقدير الكفاية النسبية لطريقين أو أكثر لإنجاز عمل واحد حتى يمكن المقارنة بينها.

3- تخطيط وتنسيق برامج العمل في الإدارات المختلفة.

4- قياس كفاية موظفي المكتب إذ أن تحديد كمية إنتاج كل منهم ودرجة صحته ودقته ومقارنتها بالمعايير المحددة من البداية يمكن من الحكم الصحيح على كفاية الفرد.

5- تحديد كمية العمل الذي يستحق عنه الفرد مكافأة إضافية.

طرق قياس الإنتاج المكتبي:

تستخدم طرق متعددة لقياس الإنتاج في العمل المكتبي منها:

1- الاستعانة بالوسائل الميكانيكية:

تستخدم هذه الطريقة في قياس الإنتاج المكتبي الناتج عن الآلات المكتبية وذلك عن طريق الاستعانة بأجهزة ميكانيكية تسجل كمية العمل أثناء إنجازه وتعتبر هذه **الطريقة من أدق طرق القياس** غير أنها تشترط في الأعمال التي يجري قياسها أن تكون متماثلة من كل الوجوه حتى يمكن المقارنة بين إنتاج الأفراد مقارنة عادلة على أساس سليم.

---

(1) عبد الرحمن عبد الباقي عمر - تنظيم إدارة الأعمال المكتبية- مكتبة عين شمس القاهرة - 1986، ص275 وما بعدها.

2- استخدام الموازين:

وهنا يتم استخدام ميزان لوزن الأوراق أو المستندات والإيصالات التي يقوم الفرد بإنجازها ثم يتم تحويل الوزن إلى كمية ومن ثم يتم التعرف على عدد الأوراق التي قام الفرد بإنجازها حيث يكون معلوم عدد الأوراق التي تزن وزنا معينا كالأوقية أو الرطل.

3- استخدام مقاييس الأبعاد :

وهنا يتم وضع الأوراق التي قام الفرد بإنجازها فوق بعضها ثم قياس ارتفاعها حيث يكون معلوما عدد الأوراق من هذا النوع التي إذا وضعت فوق بعضها يكون ارتفاعها سنتمتر أو أي وحدة أخرى من وحدات قياس الأبعاد.

4- الوسائل الحسابية:

وهنا يتم تسجيل رقم الإيصال أو الفاتورة الذي بدأ به الفرد عمله ثم يتم تسجيل رقم الإيصال أو الفاتورة الذي انتهى به الفرد آخر اليوم وبذلك يسهل تحديد الكمية التي أنجزها الفرد بعملية الطرح.

5- العد الفعلي:

وهنا يتم عد الخطابات التي تصل بالبريد قبل فتحها وعدد الفواتير التي تصل لمراجعتها والموافقة عليها أو عدد السطور التي يتكون منها الخطاب أو التقرير الذي يكتب على الآلة الكاتبة.

صعوبات قياس العمل المكتبي:

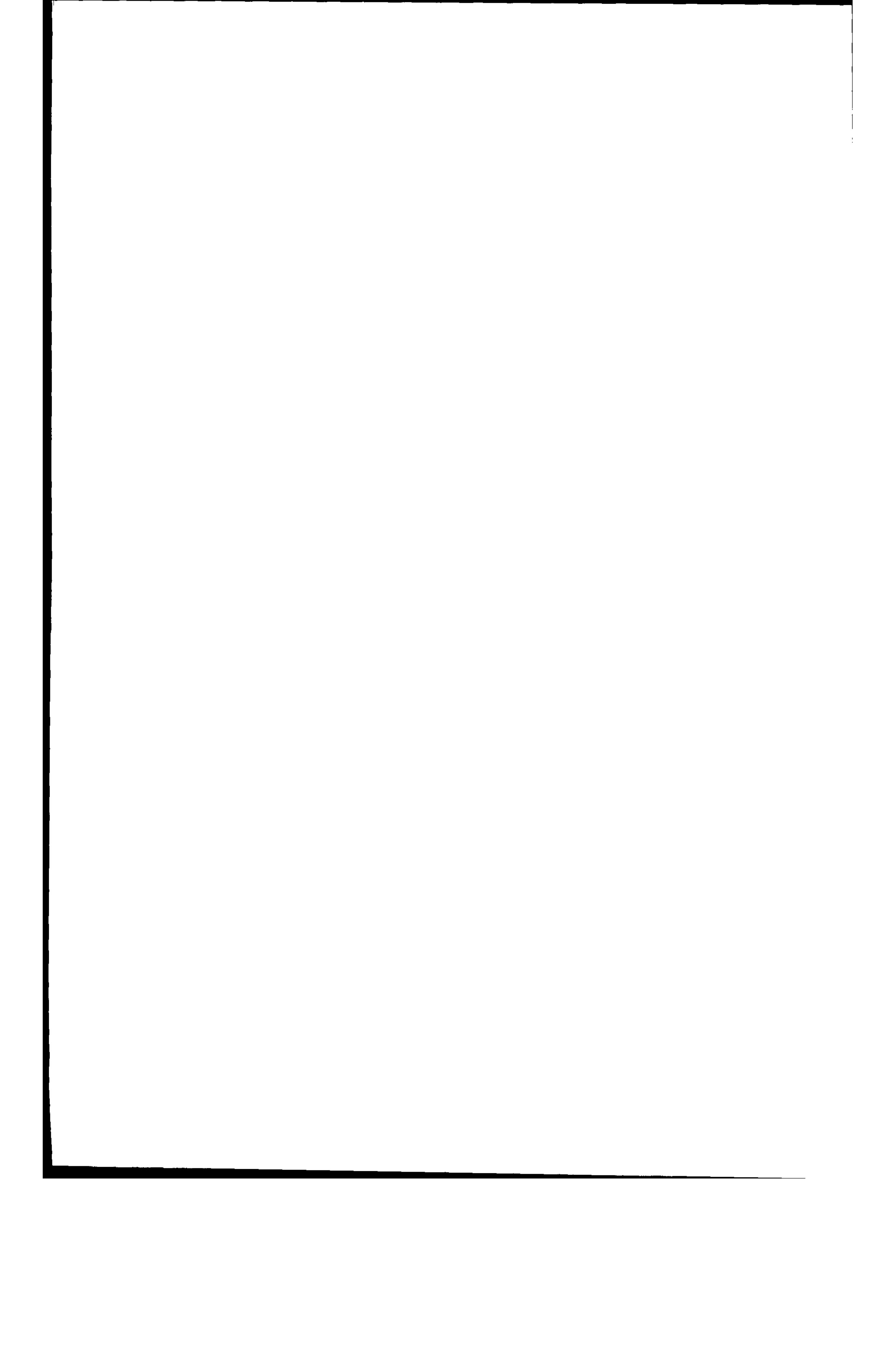
ترجع صعوبة قياس العمل المكتبي إلى العوامل التالية :

1- تغيير الأعمال وعدم تماثلها فموظف المكتب لا يقوم بأعمال متشابهة تماما حيث إن العمل المكتبي متغير بين وقت وآخر.

2- اختلاف الوقت اللازم لإنجاز كل وحدة فقد تختلف مثلا عدد القيود التي تستلزمها كل فاتورة يتم استخراجها وذلك بحسب بنود وكميات المبيعات من الأصناف المختلفة.

3- استحالة قياس بعض الأعمال فليس من الممكن تحديد الوقت الذي يحتاج إليه الفرد لكتابة خطابا يحتاج إلى جهد عقلي كبير.

4- التكاليف العالية حيث نجد أنه في أغلب الأحوال تفوق تكاليف القياس الناتج المتوقع من هذا القياس الأمر الذي يجعل عملية القياس غير اقتصادية.



الفصل العاشر

الوظيفة المعلوماتية

الفصل العاشر

الوظيفة المعلوماتية

المفهوم:

يقصد بالوظيفة المعلوماتية "**تلك الوظيفة المختصة بمعالجة كافة المشكلات الناجمة عن نظم المعلومات الإدارية (Mis)**"[*] حيث يعرف نظام المعلومات على أنه "**مجموعة من الاستعدادات والأدوات والأفراد التي تتفاعل وتتداخل في تدفق البيانات الرسمية وشبه الرسمية وغير الرسمية داخل أي تنظيم**"[1].

وقد قدم Burch تعريفا آخر لنظام المعلومات الإدارية على أنه "**مجموعة متماسكة من الأجزاء النظامية أو الرسمية التي تنجز عمليات تشغيل البيانات لتحقيق الأغراض التالية[2]:**

1- مقابلة احتياجات التشغيل القانونية والإجرائية.

2- إمداد الإدارة بالمعلومات لاستخدامها في أغرض التخطيط والرقابة.

3- الإمداد بأنواع متعددة من التقارير تصلح للأغراض الخارجية.

(*) تعتبر نظم المعلومات الإدارية المحاولة الأولى التي قدمها المشتغلون بنظم المعلومات لتزويد المديرين ومتخذي القرارات بما يحتاجونه من معلومات أي إنها المحاولة الأولى لبناء نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي يمكن أن يزود المديرين بمعلومات تساعدهم في حل المشكلات.

(1) أحمد محسن محمد نصحى - تحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية- دراسة تطبيقية - رسالة دكتوراه غير منشورة- كلية التجارة جامعة المنصورة، 1984، ص 17.

(2) Busch, Jp. J. G. Strater J. R., F. R. information systems: theory and practice (Santa Barbara: Cal: Hamilton Publishing Co., 1979) p. 74.

أما كينقان ودامز فقد نظر الى نظم المعلومات الإدارية على أنها "**مجموعة تنظيمية من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة والمخابرات الخارجية لها وهي تلك التي تدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب لمساندة عملية صنع القرار**"[1] ونظر ماكليود لنظام المعلومات الإدارية على أنه "**نظاماً مبنياً على الحاسب الآلي يوفر المعلومات للمديرين المسؤولين عن وحدة تنظيمية رسمية سواء كانت المنظمة ككل أو أحد المجالات الوظيفية بها والذين لديهم احتياجات متشابهة للمعلومات وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي والحاضر والمستقبل**".

خصائص نظام المعلومات الإدارية[2]:

1- إنه نظام مبني على الحاسوب وذلك في إدخال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تفيد متخذي القرارات في المنظمة.

2- أنه نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق، تمويل، أفراد...) ويحقق التكامل بين نظم معلومات المجالات الوظيفة المختلفة لوصف عمليات المنظمة ككل.

3- إنه نظام يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات وهي الأنشطة المطلوبة في كل مجالات النشاط.

4- إنه نظام يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بغية حل المشكلات سواء أكانت متميزة غير مكررة أو مكررة روتينية.

5- إنه نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل فالمعلومات تصف وضع المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل.

---

(1) Kogor, Kenneth. Himanized informatipon systems Analysis and Design (New York: Mc Graw-Hill 1989) p. 18.

(2) د. عبد الرحمن الصباح وآخرون - مرجع سبق ذكره ص 351 وما بعدها.

6- إنه نظام يصف العمليات الداخلية للمنظمة ويقارنها بالتوقعات أو الخطط ويظهر المجالات التي تحتاج الى تعديل أو تحسين.

العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية[1]:

باستخدام مدخل النظم في تحليل مكونات نظام المعلومات الإدارية يمكن التميز بين ثلاثة عناصر أساسية مكونة له هي :

(1) المدخلات: وهي تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية هي :

أ- النظام الفرعي لمعالجة البيانات: حيث يوفر هذا النظام بيانات تصف مجالات النشاط والعمليات الداخلية في المجال الوظيفي أو المنظمة ككل وأهم الفروق بين نظام المعلومات الإدارية ونظام معالجة البيانات تتمثل فيما يلي :

1- إن نظام معالجة البيانات يوفر البيانات بينما نظام المعلومات الإدارية يضفي معنى لهذه البيانات من خلال تشغيلها.

2- إن نظام المعلومات الإدارية يختار محتوى التقارير التي تقدم للإدارة في حين أن نظام معالجة البيانات يوفر هذا المحتوى.

3- لا يعتبر نظام معالجة البيانات نظاماً للمعلومات الإدارية ولكن يعتبر أحد العناصر الرئيسة فيه.

ب- النظام الفرعي للبحوث والدراسات المتخصصة وهذا النظام يتجه بصفة أساسية لدراسة عناصر البيئة الخارجية حيث يتولى تجميع بيانات من مصادر خارجية وتحليلها والاستفادة منها.

ج - النظام الفرعي للمخابرات وهذا النظام يركز على عنصر واحد من البيئة الخارجية وهو المنافسون حيث يهتم بجمع وتحليل المعلومات التي تصف عمليات وتحركات واستراتيجيات الشركات المنافسة.

---

(1) د. عبد الرحمن الصباح وآخرون - مرجع سبق ذكره ص 351 وما بعدها.

(2) العمليات التشغيلية: ويقصد بها المعالجات التي تتم على البيانات التي تم الحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية والتي تتمثل في تجميع وإعداد ومراجعة ومعالجة وتخزين البيانات وإعداد التقارير.

(3) المخرجات: وتتكون المخرجات من ثلاثة نظم فرعية هي :

أ- مخرجات النماذج الرياضية والكمية لمحاكاة الواقع الفعلي.

ب- التقارير الدورية وهي إما أن تكون على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري أو نصف شهري أو سنوي وذلك حسب توقيتات اتخاذ القرارات المبينة عليها وهذه التقارير تتميز بما يلي :

1- إنها تستهدف مستويات الإدارة التشغيلية والوسطى في المنظمات وتعد أحيانا لخدمة أهداف الإدارة العليا.

2- إنها تساعد في عمليات اتخاذ القرارات الروتينية والمبرمجة.

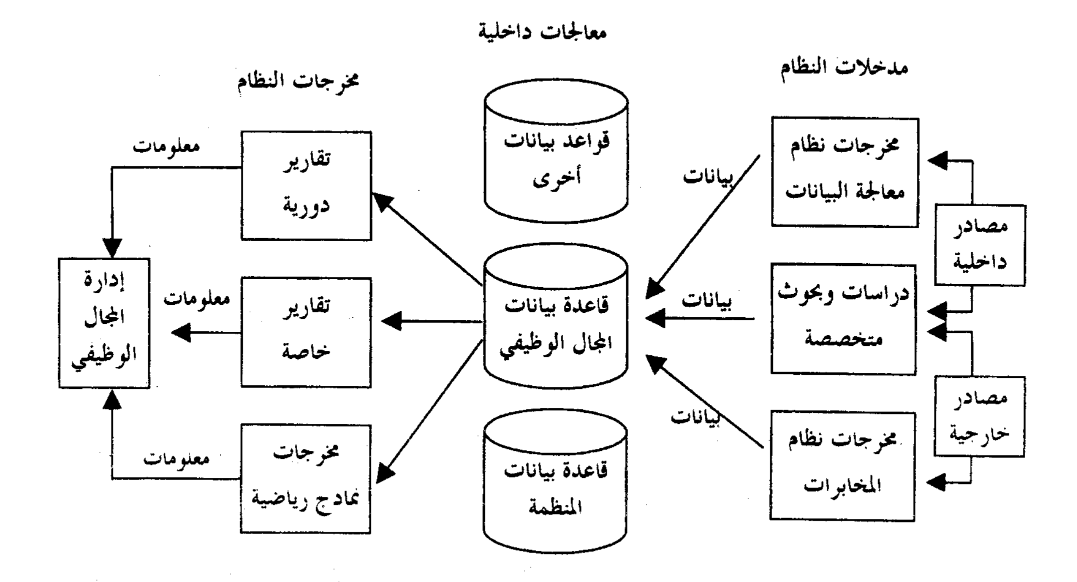
3- يمكن أن تعد هذه التقارير يدويا أو تعد باستخدام الحاسوب الذي يستخدم برمجيات محددة لإعداد هذه التقارير بشكل أكثر سرعة ودقة وأقل تكلفة.

ج - التقارير الخاصة: وهي تلك التقارير التي تعد خصيصا لموقف معين يحتاج فيه المديرين لمعلومات لا تحتويها التقارير الدورية علما بأن معلومات هذه التقارير تكون متوافرة في قاعدة بيانات المنظمة ويتم إخراجها عند الحاجة إليها.

هذا ويوضح الشكل التالي العناصر المكونة لنظم المعلومات الإدارية

شكل رقم (76)

العناصر المكونة لنظم المعلومات الإدارية



- **مميزات وفوائد نظم المعلومات الإدارية:**

1- المميزات[1]:

أ- إنه نظام مستقر لأنه يزود الإدارة بالمعلومات تبعا لبرنامج معين.

ب- أنه نظام قانوني لأنه يمثل جزء من النظام الكلي للمنظمة.

ج - أنه نظام مرن لأنه يراجع ويحدث باستمرار وتجري عليه تغييرات.

د- أنه نظام مفتوح لأن معظم معلوماته تستخدم لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات والتي تستلزم بالضرورة تفاعلا مع البيئة الخارجية.

هـ- أنه يمثل المركز العصبي للتنظيم داخل المنظمة.

(1) Jerome Kontr management oriented manegment information systems second Edition 1977, p2.

2- الفوائد[1]:

أ - تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والرقابة.

ب- تحديد وتوضيح قنوات الاتصال أفقيا وعموديا بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع.

ج - تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات.

د- حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية.

هـ- البث الانتقائي للمعلومات وتزويد المستفيدين بالمعلومات التي يرغبونها.

و- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة.

- **الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية:**

يتضح الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية من خلال تأثيرها الجوهري في الأنشطة الرئيسة التالية[2]:

1- المشاركة في صياغة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة من خلال إضفاء خصائص البساطة والوضوح والعمق والشمول على هذه الخصائص.

2- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة وذلك عن طريق تحديد أنواع أنشطة الأعمال الجوهرية وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة وتحليل عناصر الميزة التنافسية الاستراتيجية.

3- صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال مقارنة عناصر القوة والضعف في داخل المنظمة بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية.

---

(1) Irvina Fornes Regmond Mcleod computeized Business systems and introdution to Data processing, 1973.

(2) د. سعد غالب ياسين - تحليل وتصميم نظم المعلومات- مرجع سبق ذكره، ص 92.

4- تقديم المعلومات ذات الجودة الشاملة للمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية الممكنة واختيار استراتيجية الأعمال الشاملة الملائمة للمنظمة.

5- تعمل نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن قوى المنافسة الرئيسة.

أنواع نظم المعلومات الإدارية :

تحدد أنواع نظم المعلومات الإدارية على النحو التالي :

1- نظم مساندة القرارات (DSS) وهي نظم تفاعلية تعتمد على الحاسوب ونماذج القرارات وقواعد بيانات متخصصة لمساعدة عملية صناعة القرارات وحل المشكلات شبه الهيكلية وغير الهيكلية بطريقة هؤلاء المديرين وبأسلوبهم الشخصي في حل المشكلات وفيما يلي مقارنة تحليلية بين نظم المعلومات الإدارية ونظم مساندة القرارات.

جدول رقم (9)

مقارنة تحليلية بين نظم المعلومات الإدارية ونظم مساندة القرار[1]

نظم المعلومات الإدارية	نظم مساندة القرار
1- حزمة متكاملة من عتاد وبرمجيات وشبكة اتصالات وأفراد لدعم عمليات وأنشطة الإدارة بصورة عامة.	1- حزمة متكاملة من عتاد وبرمجيات وشبكة اتصالات وأفراد لدعم عمليات وأنشطة الإدارة بصورة عامة.
2- تستند على قواعد البيانات ونظم إدارة قواعد البيانات.	2- تستند على قواعد البيانات، قاعدة نماذج، نظم إدارة قواعد البيانات، ونظم قاعدة النماذج.
3- تقوم بإنتاج معلومات ذات قيمة مضافة وتقديمها في الوقت الحقيقي.	3- لا تنتج أو توزع معلومات وإنما تساهم في دعم القرارات من خلال بناء النماذج وتحليل البدائل واقتراح الحلول.
4- تدعم بصورة غير مباشرة القرارات الإدارية غير الهيكلية وشبه الهيكلية.	4- تدعم بصورة مباشرة القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية.
5- ترتبط بالإدارة العليا والوسطى.	5- ترتبط بالإدارة الوسطى والعليا ولكنها تستخدم في معظم الأحيان من قبل التكنوقراط.
6- تستخدم مخرجات نظم معالجة المعاملات لأغراض إنتاج المعلومات.	6- تستخدم مخرجات نظم المعلومات الإدارية لأغراض دعم القرار.

2- نظم التقارير المعلوماتية: وتلك النظم تمد الإداري بكافة احتياجات الصناعة اليومية للقرارات حيث تقوم بتقديم تقارير مخططة وموصوفة سلفا الى المدراء على أساس أنها كافية لسد احتياجاتهم المعلوماتية بما يمكنهم من صناعة قرارات هيكلة فعالة وتقوم هذه النظم بالدخول الى قواعد البيانات التي تحتوي

(1) د. سعد غالب التكريتي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

على معلومات عن العمليات الداخلية التي سبق معالجتها كما أنها تحصل على بيانات عن بيئة الأعمال من مصادرها الخارجية.

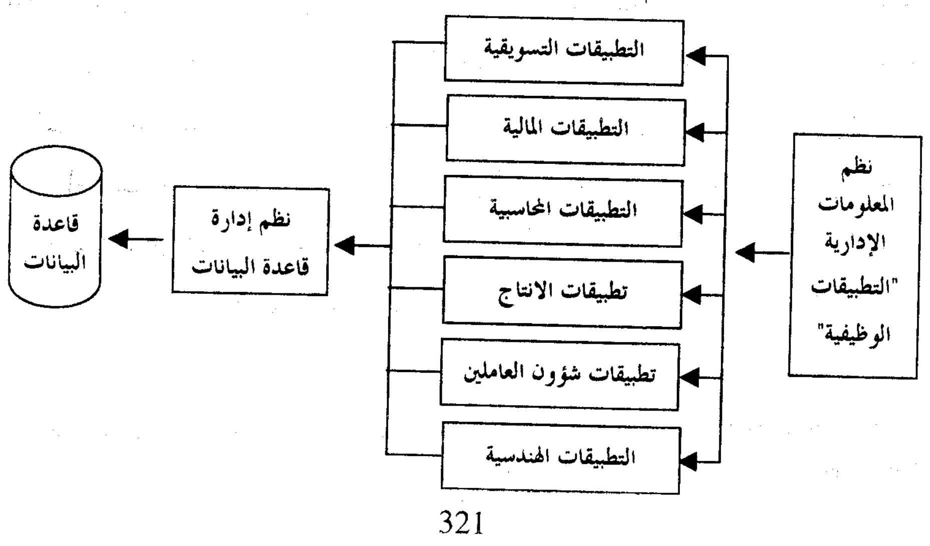
3- نظم المعلومات التنفيذية (EIS): ويطلق على هذه النظم أحيانا اسم نظم المعلومات الاستراتيجية (SIS) وأو نظم الإدارة العليا وهي نظم معلومات إدارية تفاعلية تربط نظم مساندة القرارات بالذكاء الصناعي (AI) لمساعدة الإدارة العليا على تحديد التهديدات والفرص وتهدف هذه النظم إلى تزويد الإدارة العليا بمداخل مباشرة إلى معلومات مختارة حول العوامل الرئيسية التي تكون مهمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتستخدم الرسوم البيانية بشكل مكثف في هذه النظم التي تقوم بتوفير مداخل مباشرة إلى قواعد البيانات الداخلية والخارجية.

العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظم إدارة قاعدة البيانات :

وهنا يلاحظ أن نظم إدارة قاعدة البيانات تعمل كحد بيني بين التطبيقات الوظيفية لنظم المعلومات الإدارية وقاعدة البيانات حيث تمكن نظم إدارة قاعدة البيانات النظم الوظيفية المختلفة من الوصول الى نفس البيانات وتجميع بيانات ذات طبيعة مشتركة من ملفات مختلفة والشكل التالي يسهم في إيضاح ذلك المعنى.

شكل رقم (77)

العلاقة بين نظم إدارة قاعدة البيانات ونظم المعلومات الإدارية



تخطيط نظم المعلومات الإدارية:

تمر عملية التخطيط هنا بخمس مراحل أساسية يطلق عليها اسم دورة حياة النظام وهذه المراحل هي[1]:

(1) مرحلة تعريف المشكلة:

وفي هذه المرحلة يجب التعرف على ما إذا كانت هناك مشكلة حقيقية وما الذي يسببها وهل أن بناء نظام جديد للمعلومات سوف يعمل على حل هذه المشكلة..؟ وعموما فإن هناك بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على وجود المشكلات والتي منها :

- البطيء الشديد في تنفيذ العمل.
- النقص في عدد الأفراد القائمين بتنفيذ مهمة معينة.
- التأخر في تركيب واستخدام المعدات والأجهزة الحديثة.
- شكاوى العاملين والموردين والعملاء.
- الانحراف الشديد عن الميزانيات المخططة.

(2) مرحلة دراسة الجدوى:

نظرا لأن عملية إدخال نظام للمعلومات تكون مكلفة بشكل كبير لذا فإن الأمر يتطلب التحقق من الاحتياجات المعلوماتية للمستخدمين المتوقعين بالإضافة الى الأغراض والمحددات والمتطلبات الأساسية والتكلفة والعائد ومن ثم تقويم النظم البديلة وذلك كله يتطلب القيام بدراسة جدوى من خلال أربع مجاميع هي:

أ- الجدوى التنظيمية: والتي ينبغي أن تجيب على التساؤل الى أي مدى يستطيع النظام المقترح دعم وإسناد الخطة الاستراتيجية للمنظمة؟

ب- الجدوى الاقتصادية: والتي ينبغي أن تجيب على التساؤل التالي:

---

(1) M. S. Khashaba, performance Evaluation Model for information systems Ph.D. Thesis Dep of math faculty of science Zagaziguniv, 1981.

ما هو تأثير إدخال النظام الجديد على تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة ربحية المنظمة؟

ج- **الجدوى الفنية:** والتي ينبغي أن تجيب على التساؤل التالي :

ما هي إمكانيات توافر الأجهزة والبرامج الجاهزة ودرجة الاعتماد عليها؟

د- **الجدوى العملياتية** : والتي ينبغي أن تجيب على التساؤلات التالية :

1- هل ستدعم الإدارة هذا النظام الجديد ؟

2- ما هي متطلبات البيئة ومستوى التفاعل المطلوب معها ؟

3- ما مدى قبول المستخدم النهائي لهذا النظام الجديد ؟

(3) مرحلة تحليل النظام الحالي:

يقصد بتحليل النظام ذلك التقويم الإجرائي للعمليات المنظمة لاكتشاف وفهم مجالات العمل الرئيسة وتشمل مرحلة تحليل النظام الحالي مجموعة من المجالات الرئيسة هي[1]:

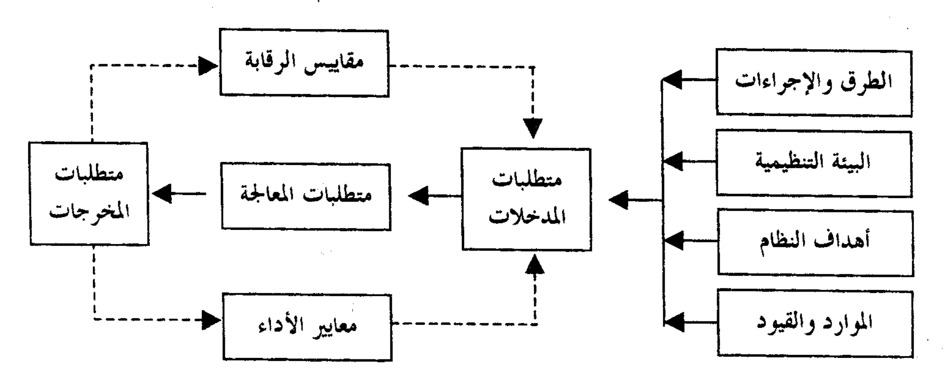
أ- الطرق والإجراءات	ب- البيئة التنظيمية
ج- أهداف النظام	د- الموارد والقيود
هـ- مدخلات النظام	و- وظائف المعالجة
ز- مخرجات النظام	ح- مقاييس الرقابة ومعايير الأداء

والشكل التالي يسهم في إيضاح الترابط بين هذه الأنشطة

(1) Elias M. Award, Systems Analysis and Design Second ed., Richard D. Irwin Inc. 1985.

شكل رقم (78)

الأنشطة الرئيسة لمرحلة تحليل النظام الحالي



(4) مرحلة تصميم النظام:

يقصد بتصميم النظام عملية ترتيب العناصر المختلفة للنظام الحالي والنظام الجديد وجعلهما يعملان معا بطريقة كلية وهنا يجب دراسة مجموعة من العناصر الهامة المؤثرة في عملية التصميم وتقويمها بعناية وهذه العناصر هي :

1- موارد المنظمة.

2- متطلبات التنفيذ.

3- متطلبات الأجهزة.

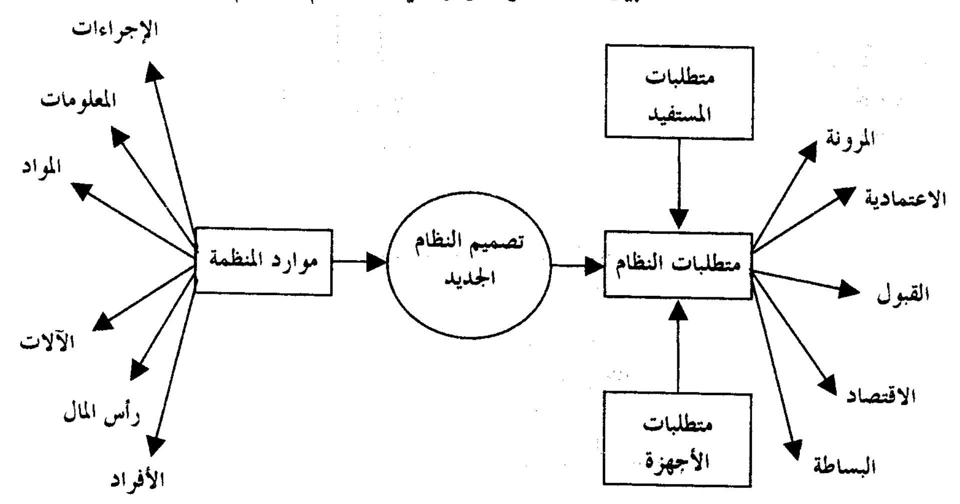
4- متطلبات النظام.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه العناصر[1].

(1) مقتبس بتعديل من د. محمد السعيد خشبة - نظم المعلومات - مرجع سبق ذكره، ص211.

شكل رقم (79)

العلاقة بين العناصر المؤثرة في تصميم النظام

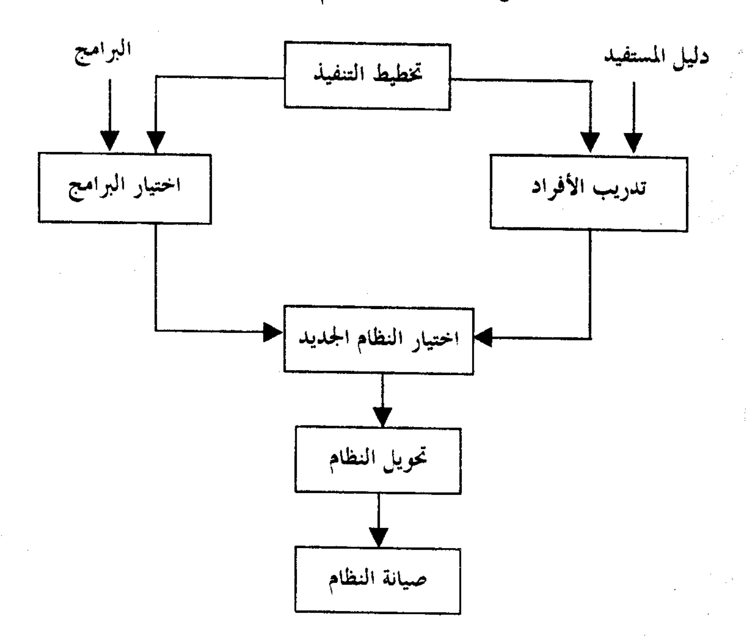


(5) تنفيذ النظام:

وتتضمن هذه المرحلة شـراء المكونـات الماديـة والبرمجيـات واختيـار الـبرامج والإجراءات وكذا تعليم وتدريب وتأهيل المستفيدين النهائيين والمتخصصين الذين يعملون في هذا النظام ويوضح النموذج التالي الأنشطة التي تتضمنها هذه المرحلة

شكل رقم (80)

أنشطة مرحلة تنفيذ النظام الجديد[1]



الهيكل التنظيمي لنظم المعلومات الإدارية :

الهدف الأساسي الذي نسعى إليه هنا هو **تحديد الهيكل التنظيمي** المناسب لنظم المعلومات الإدارية والذي يمكنه تقديم أحسن خدمة لتنظيم من خلال تقديم خدماته بطريقة ميسرة ولأكبر عدد ممكن من المستخدمين وهذا يستلزم في بداية الأمر التعرف على مدى إمكانية هيكلة نظم المعلومات الإدارية ثم تحديد موقع إدارة نظم المعلومات في الهيكل التنظيمي وأخيرا الحديث عن التنظيم الداخلي لإدارة نظم المعلومات:

(1) المرجع السابق، ص239.

1- هيكلة نظم المعلومات الإدارية :

وقد ساهم تطور الحاسوب ووسائل الاتصال بعيدة المدى الى ظهور هيكلة جديدة تتمحور حول إمكانية إجراء المعالجات موقعيا على أن ترتبط المواقع المختلفة من خلال شبكة اتصال وتسمى الهيكلة الموزعة "اللامركزية" وقد استمرت بعض المنظمات في تبني أسلوب الهيكلة المركزية واتجه البعض الآخر نحو الهيكلة الموزعة في حين تبنى فريق ثالث نوعا وسيطا بين الاثنين من خلال استخدام حاسوب رئيسي لخدمة جميع المواقع واستخدام حاسوبات دقيقة في المواقع المختلفة بحيث ترتبط الحاسوبات الدقيقة بالحاسوب الرئيسي بشبكة اتصالات.

وعموما فإنه يمكننا القول بأن هناك عدة بدائل متاحة لمحلل النظم لتنظيم نظم المعلومات وهذه البدائل تتراوح ما بين نظم مركزية الى نظم لا مركزية مع وجود عدد لا نهائي من مزيج من الاثنين بينهما وتحليل هذه البدائل يعتمد على (6) مكونات هي[1]:

1- شبكة الاتصالات
2- الأفراد
3- الناحية التشغيلية الخاصة بالإجراءات والبرامج
4- الناحية الفنية والآلية في الحاسبات
5- قاعدة البيانات
6- التطبيق العملي

وفيما يلي شرحا موجزا لهذه النظم :

---

(1) د. سونيا محمد البكري وآخرون - نظم المعلومات الإدارية- مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية 1996، ص 314 وما بعدها.

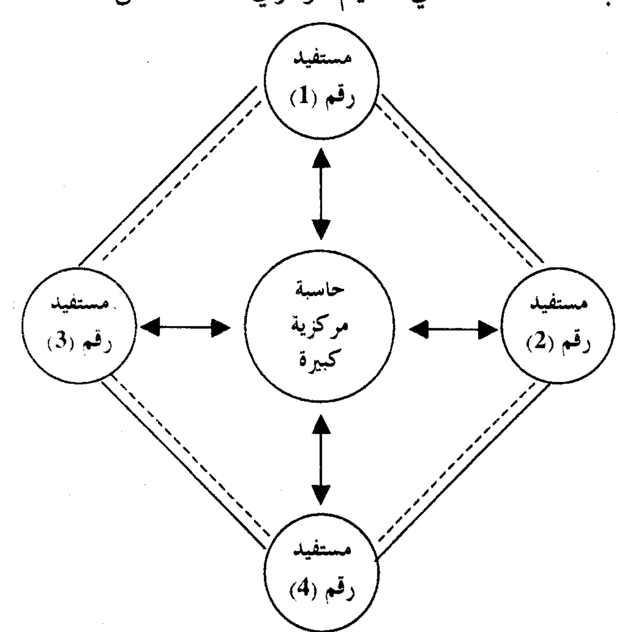
(1) النظم المركزية :

وفقا لهذه النظم فإن كل عمليات معالجة البيانات تتم في وحدة تشغيل مركزية والمستخدمين يمكن خدمتهم من خلال قنوات توصيل للبيانات بينهم وبين المركز ويتم تحليل هذه النظم على النحو التالي :

أ- شبكة الاتصالات : تأخذ الشبكة هنا شكل النجمة والذي يوضحه الشكل الآتي :

شكل رقم (81)

شبكة الاتصالات في تنظيم مركزي تأخذ شكل النجمة(*)



ب- الأفراد: وهم موظفي الحاسب الآلي من مشتغلين وواضعي البرامج ومنفذي البرامج ومهندسي الصيانة .. الخ ويشترط في هؤلاء أن يكونوا مدربين تدريبا عاليا.

(*) لاحظ هنا أنه لا يتم أي اتصال بين مستخدم وآخر ولكن جميع المستخدمين يقتصر اتصالهم على الحاسب المركزي الكبير ومن ثم يعتبر الخط المنقط خط وهمي.

ج- **الناحية التشغيلية:** وهي تتمثل في البرامج والإجراءات وهي في العادة تكون شديدة التعقيد.

د - **الناحية الفنية والآلية:** وتتمثل هنا في وحدة تشغيل مركزية متصلة بعدد من المحطات المختلفة بالإضافة الى سجلات للبيانات تحتوي على وسائل تخزين مباشرة وغير مباشرة.

هـ- **قاعدة البيانات:** وهي هنا تحتوي على مجموعة كبيرة من البيانات التي تستخدم كعناصر لتقديم المعلومات الملائمة في الوقت المناسب.

و - **التطبيق:** عادة ما يتم تطبيق ذلك النظام في الشركات الكبيرة التي لها مركز رئيسي حيث تستخدم تلك الشركات حاسب متصل بمحطات تشغيل في هذه المراكز.

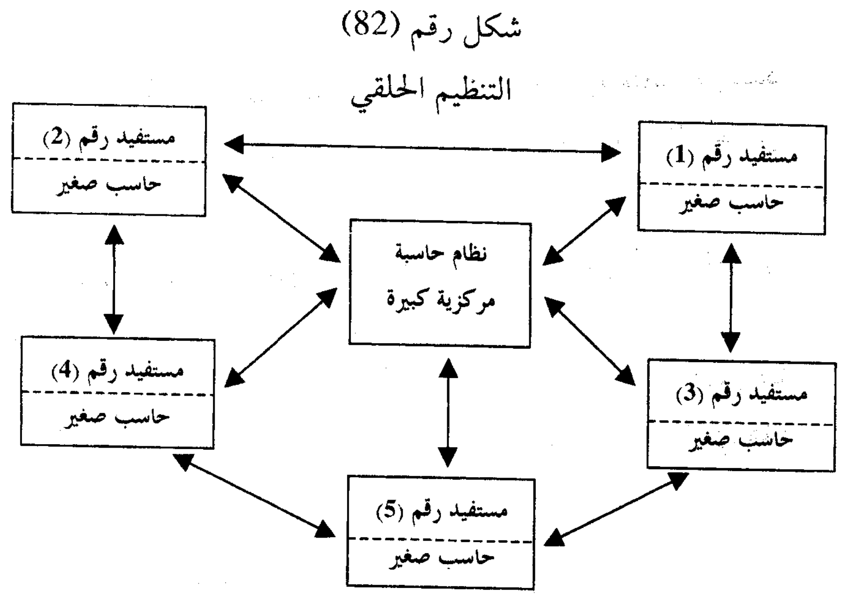
(2) النظم المركزية مع حاسبات صغيرة :

وفقا لهذه النظم يتم توزيع الوظائف على المستخدمين المختلفين أينما تحدث العمليات وهؤلاء المستخدمين لهم الحرية في الدخول الى حاسباتهم الصغيرة والتي يستخدمونها لمعالجة الاحتياجات المختلفة ويتم تحليل هذه النظم على النحو التالي:

أ- **شبكة الاتصالات:** وهنا تتم اتصالات متداخلة بين الحاسب المركزي والحاسبات اللامركزية، بالإضافة الى إمكانية إتمام الاتصالات بين كل مستخدم وآخرون دون اللجوء إلى الحاسب المركزي ويطلق على التنظيم هنا اسم التنظيم الحلقي ويوضح الشكل التالي هذا النمط من التنظيم.

شكل رقم (82)

التنظيم الحلقي



ب- **الأفراد:** ويعرف الأفراد هنا باسم أخصائي حاسب آلي وهم يقومون بعمليات إدخال البيانات والبرمجة وعمليات التشغيل بأنفسهم وقد يعاونهم في ذلك بعض العاملين في المركز الرئيسي.

ج- **الناحية التشغيلية:** تتميز الناحية التشغيلية هنا بوجود قاعدة للرقابة على عمليات التشغيل مع وجود لا مركزية في عملية التشغيل والبرمجة كما أن هناك مراجعة مركزية ورقابة على البيانات.

د- **الناحية الفنية:** هنا يلاحظ أن الحاسبات الصغيرة قد ساعدت على الإمداد بأجهزة التخزين المباشر وزادت من القدرة على تشغيل البيانات والتي يمكن تطبيقها بسهولة وفقا لاحتياجات مستهلكي البيانات المختلفة أما بالنسبة للتسهيلات الخاصة كالطابعة مثلا فإنها تتم في المركز الرئيسي.

هـ- **قاعدة البيانات:** تكون قاعدة البيانات هنا موزعة بين أرجاء التنظيم كما تكون متصلة ببعضها البعض.

و- **التطبيق:** عادة ما يتم تطبيق ذلك النظام في متاجر الجملة التي لها مراكز للبيع في مناطق مختلفة.

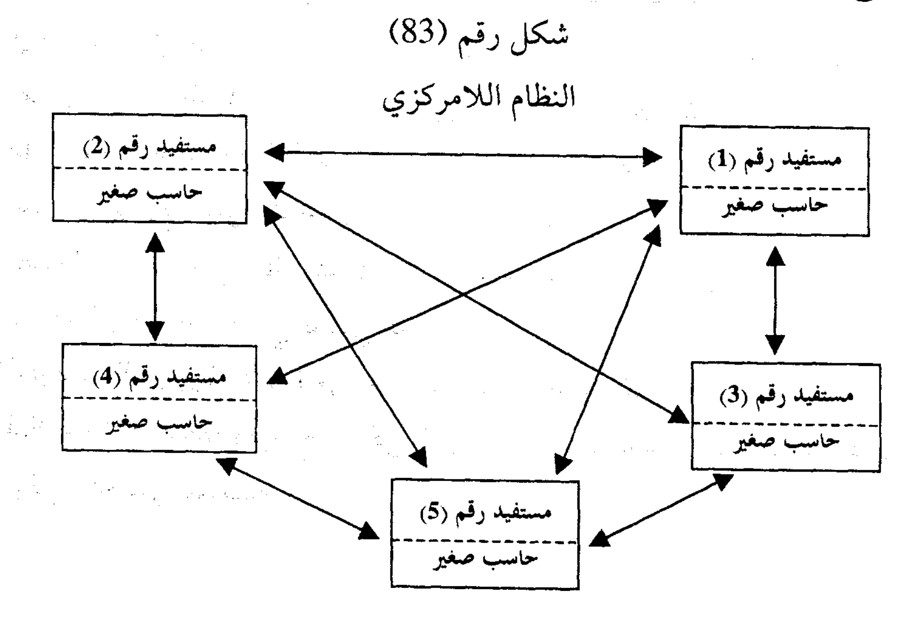
(3) التنظيم اللامركزي :

ووفقا لهذه النظم فإن تسهيلات الحاسب الآلي تقدم بشكل لا مركـزي حيـث يسمح لأي مستخدم للشـبكة أن يتصـل -لأي تطبيـق- في أي مركـز معالجـة وتم تحليل هذه النظم على النحو التالي :

أ- شبكة الاتصالات: الاتصالات هنا تأخذ شكل العلاقات المتداخلة حيـث لا يوجد أي حاسب مركزي وحتى في الحالات التي يتواجد فيها حاسـب مركـزي في المركز الرئيسي فإنه يكون له نفس القوة للحاسبات الموجودة في المراكز الأخرى ويوضح الشكل التالي هذا النمط من الاتصالات

شكل رقم (83)

النظام اللامركزي



ب- الأفراد: العاملين هنا مشتغلين في كل موقع ولا يوجد عاملين مركزيين.

ج- الناحية التشغيلية: كل مستخدم يكون لديه نظام تشغيل خـاص بـه ومـن ثم فإن فشل أو توقف أي برنامج لا يمنع البرامج الأخرى من أن تـؤدي وظائفـها في باقي الوحدات.

د- **الناحية الفنية**: هنا يلاحظ أن توزيع العمل يقلل من الحاجة الى الرقابة كما يؤدي استخدام الحاسبات الصغيرة الى توفير قدرات ملائمة لعملية تشغيل البيانات على أساس زيادة معدل الكفاءة / التكلفة.

هـ- **قاعدة البيانات**: كل موقع يختص بمعلوماته ومع هذا فإن هناك إمكانية حدوث قدر من المشاركة والتبادل بين عناصر البيانات وبين المواقع المختلفة.

و- **التطبيق**: يتم التطبيق هنا في المنشآت الهندسية الكبيرة وشركات المقاولات التي تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية.

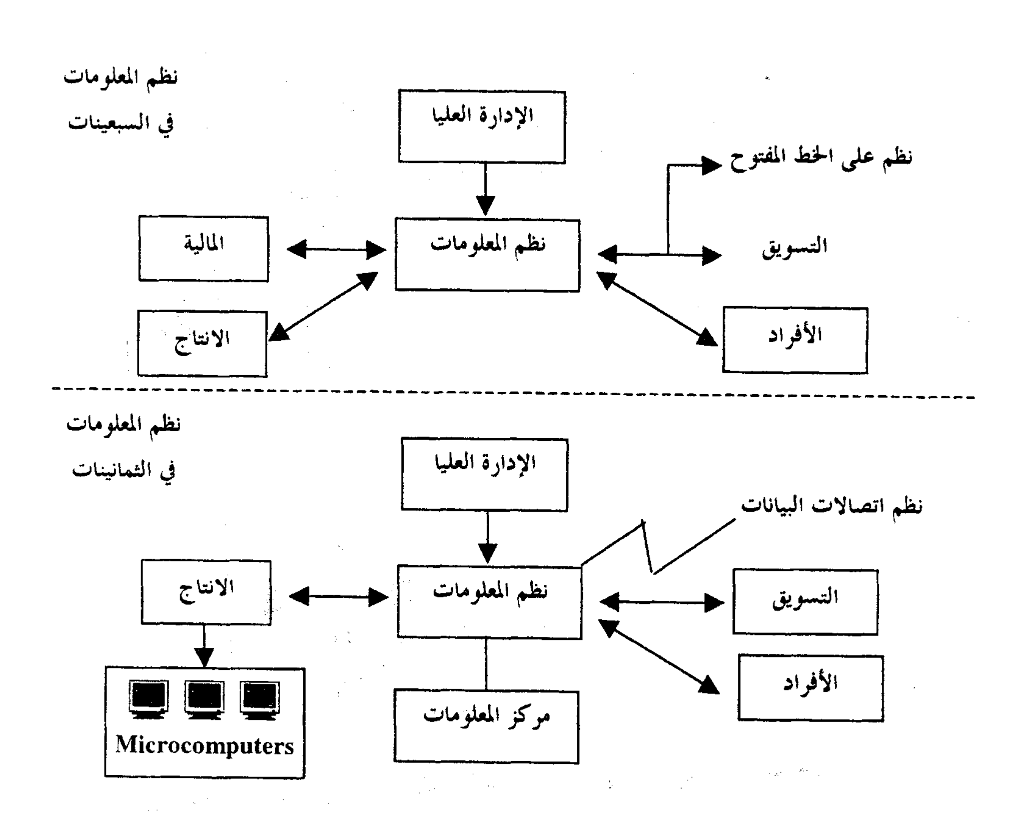
وفي كلمة موجزة يمكن القول بأن **نظم المعلومات في السبعينات كانت مركزية في هيكلتها وفي نظم معالجتها ولكن مع نهاية التسعينات وخلال عقد الثمانينات أصبح معمار المعلومات والنظم التي تقوم بتشغيلها وإنتاجها أكثر تعقيدا عن ذي قبل كما أصبحت هذه النظم أكثر ارتباطا بنظم الاتصالات الإلكترونية التي تستخدم لتوزيع المعلومات على المستفيدين وعلى هذا الأساس نجد أن نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال الحديثة قد تحولت الى حزمة من الأدوات المتكاملة والمتفاعلة والتي تعمل على الخط المفتوح لمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات الضرورية للإدارة من أجل تخطيط وتنفيذ أنشطتها واتخاذ القرارات الهيكلية وشبه الهيكلة** ويوضح الشكل التالي تطور نظم المعلومات وتأثيرها على الهيكل التنظيمي للمنظمة[1].

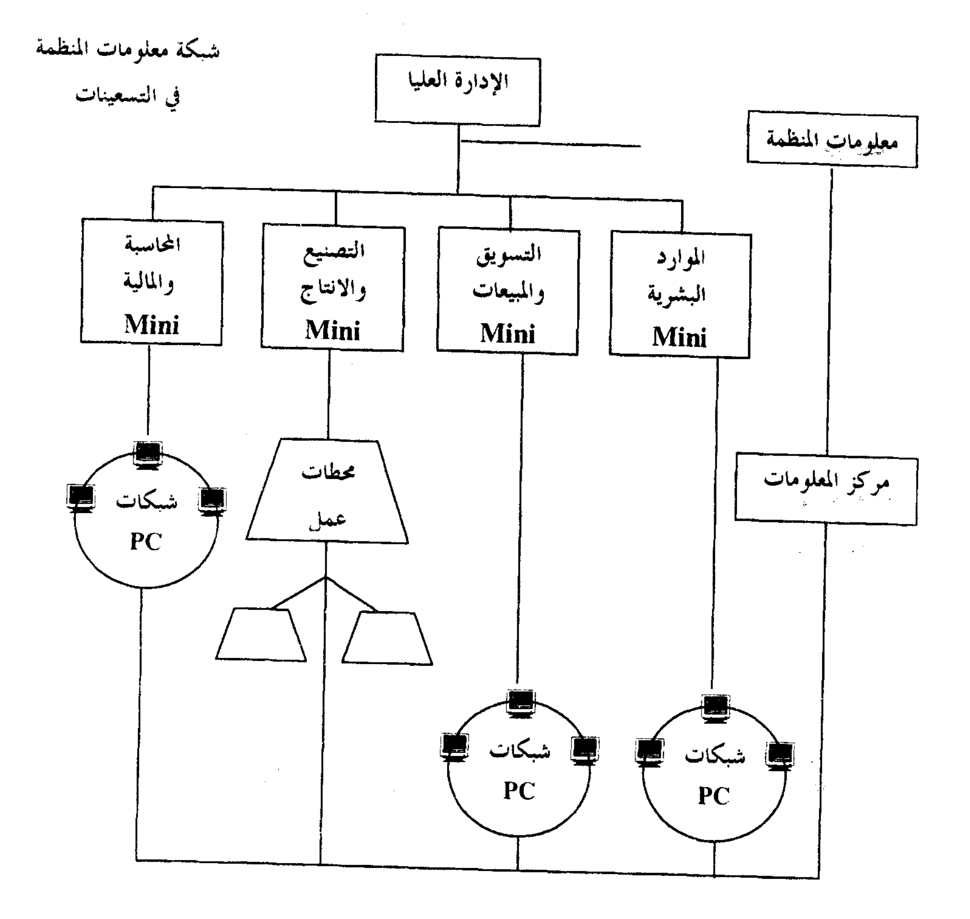
---

(1) د. سعد غالب ياسين - تحليل وتصميم نظم المعلومات- مرجع سبق ذكره، ص 66.

شكل رقم (84)

تطور نظم المعلومات وتأثيرها على الهيكل التنظيمي للمنظمة





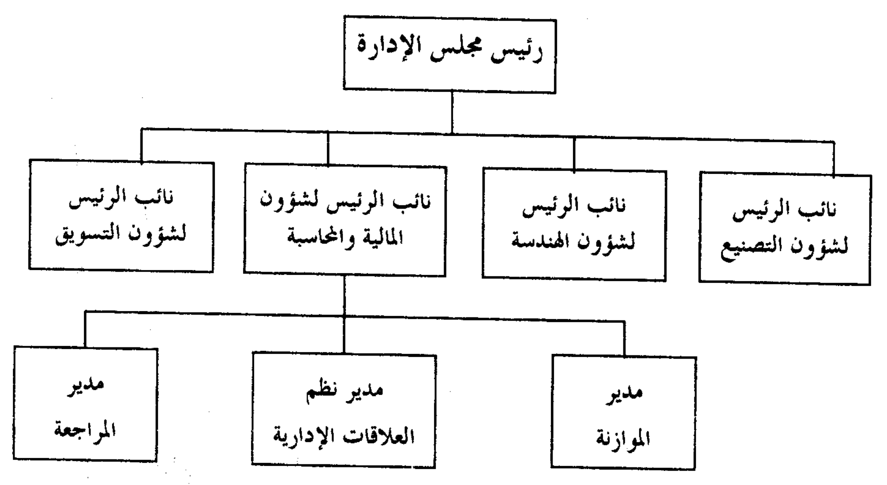
2- تحديد موقع إدارة نظم المعلومات في الهيكل التنظيمي:

تقع وظيفة نظم المعلومات عادة في واحد من موقعين بالمنظمة هما :

أ- تبعية وظيفة نظم المعلومات للمدير المالي وذلك على اعتبار أنه المصدر الأساسي للمعلومات الكمية للإدارة كما أن غالبية وظائف المدير المالي تتم معالجتها باستخدام الحاسب الآلي كما أن المحاسبة تعتبر بمثابة حقل موجه نحو المعلومات والمحاسبين غالبا ما يكونون مدربون جيدا في مجال الحاسبات الآلية إلا أنه يعاب على ذلك إغفال أهمية نظم المعلومات في الوظائف الأخرى كالتسويق والأفراد وفيما يلي شكلا توضيحيا لذلك التنظيم

شكل رقم (85)

تبعية المدير التنفيذي الأول لنظم المعلومات الإدارية للمدير المالي

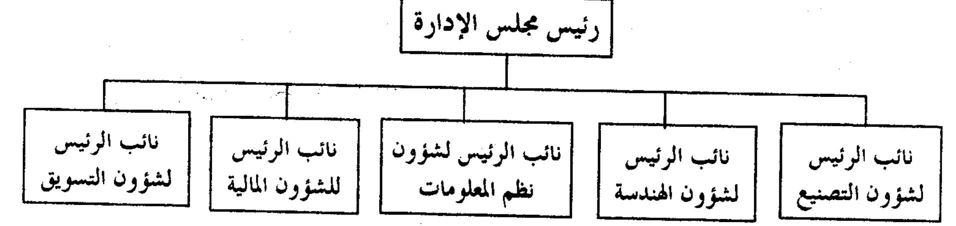


ب- تبعية وظيفة نظم المعلومات لرئيس مجلس الإدارة مباشرة :

حيث يساعد ذلك الموقع في ضمان حصول كل من المجالات الوظيفية على اهتمام غير منحاز من قبل إدارة نظم المعلومات الإدارية وفيما يلي شكلا توضيحيا لهذا التنظيم

شكل رقم (86)

تبعية المدير التنفيذي لنظم المعلومات الإدارية لرئيس مجلس الإدارة[1]



هذا ويلاحظ أنه يتباين تنظيم وظيفة نظم المعلومات الإدارية من مؤسسة لأخرى وبشكل خاص بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة.

(1) جيمر أوهكس وجونبر - نظم المعلومات الإدارية- مرجع سبق ذكره ص 496-497.

3- التنظيم الداخلي لإدارة نظم المعلومات الإدارية :

مهما تباين التنظيم الداخلي لإدارة نظم المعلومات فإن هناك خمس وظائف ينبغي تنفيذها داخل نظام المعلومات الإدارية وهي :

1- قيام جماعة برامج النظم بتركيز وصيانة برامج النظم مثل نظم التشغيل ونظم إدارة قاعدة البيانات.

2- تطوير برامج التطبيقات.

3- أن يكون عاملوا المساندة الفنية مسؤولين عن صيانة الأجهزة وإنشاء المعايير الخاصة بمعالجة البيانات.

4- قيام قسم عمليات معالجة البيانات بإدارة العمليات اليومية لأجهزة الحاسب.

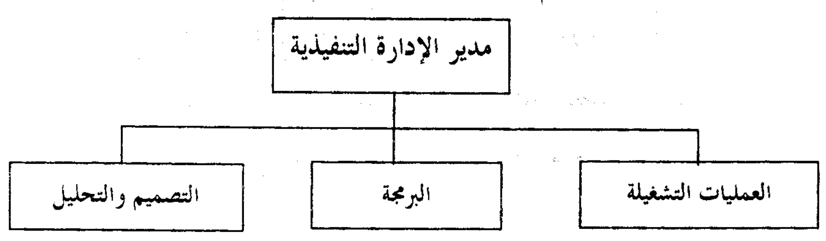
5- أن يكون إداري قاعدة البيانات مسؤولا عن تنسيق هذه القاعدة وتوفير متطلبات أمن البيانات منها :

وعموما فإنه توجد عدة مداخل مختلفة لتنظيم إدارة المعلومات الإدارية منها:

1- التنظيم على أساس الأنشطة حيث يتم التفرقة بين التصميم والبرمجة والعمليات وذلك ضمانا للسرية والأمان بحيث لا يوجد شخص واحد له حرية للدخول في كل المراحل الضرورية للنظام وبالتالي فإن أداء العمل يتم بالاعتماد على الأقسام المختلفة للتنظيم ويوضح الشكل التالي نموذجا لهذا التنظيم

شكل رقم (87)

تنظيم Mis على أساس الأنشطة



2- التنظيم على أساس وجود مجموعة من المبرمجين ينظموا من خلال المشروعات أو خطوط الوظيفة وهذه التنظيمات تضحى باعتبارات السرية من أجل تحقيق مزيد من التعاون والفهم والكفاءة التي تنتج من خلال الاعتماد على علاقات العمل القائمة بين رؤساء الإدارات أو مديري المشروعات وهذه التنظيمات تتناسب مع المنظمات غير المتماثلة أو التي بها مستوى تكنولوجي عالي.

3- التنظيم الثالث : وهو مبني على أساس أن تطوير نظام جديد بالضرورة يكون مختلفا عن صيانة النظام القائم كما أن وضع أفضل برنامج لصيانة يكون دائما من اختصاص الشخص الذي قام بإعداده غير أن المشكلة التي تواجه هذا المدخل أن واضع البرنامج قد لا يكون موجودا عندما تحتاج الى تعديل أو صيانة البرنامج كما أن زيادة الطاقة وسرعة الحاسب جعلت من غير الضروري للمبرمج أن يستخدم القوائم الجاهزة والتي كانت من قبل تجعل عملية صيانة البرامج أمر في غاية الصعوبة.

نظم المعلومات الإدارية ووظائف المدير :

يلاحظ أن جميع نظم المعلومات الإدارية تدعم وظائف المدير بدرجة أو بأخرى ولكن هناك بعض الأنشطة(*) لها أهمية أكثر لدى بعض الوظائف ويوضح الشكل التالي مقدار هذا التداخل

(*) تمثل هذه الأنشطة في إنشاء التقارير وعمليات التقصي وتحليل البيانات.

شكل رقم (88)

وظائف المدير وأنشطة Mis

نظم المعلومات	إنشاء التقارير	عمليات التقصي	تحليل البيانات
وظائف المدير			
التخطيط	◒	⊜	⊜
التنظيم	◒	⊜	◒
التوجيه	⊜	◒	○
الرقابة	⊜	◒	○

يرمز لاستخدام الكثافة بالرمز ⊜ ويرمز لاستخدام المتوسط بالرمز ◒

ويرمز لاستخدام قليل ○

الرقابة على نظم المعلومات الإدارية[1]

للرقابة على نظم المعلومات أهمية قصوى لا تتجلى في تأثيرها المباشر على كفاءة وفعالية أداء وعمل النظام وإنما أيضا في حماية أمن وسلامة النظام بمكوناته وموارده من البيانات والمعلومات والملفات التي تحتويها والبرامج التي يقوم بتخزينها وإدارتها وتشغيلها. لذلك يأخذ مفهوم الرقابة على نظم المعلومات الإدارية ثلاثة أبعاد رئيس هي :

(1) د. سعد غالب ياسين - تحليل وتصميم نظم المعلومات- مرجع سبق ذكره، ص345-346.

أ- **البعد الأول**: وهو يتصل بالمراقبة(*) والمراجعة وتصحيح الأخطاء وكشف الانحرافات بصورة مستمرة بغرض رفع كفاءة الأداء وتقليل التكاليف.

ب- **البعد الثاني**: ويتصل بأمن وسلامة الأجهزة والبرامج وذلك فيما يخص حماية النظام من الحوادث والكوارث الطبيعية كالحريق والتدمير أو من كل أشكال انتهاك حرمة قواعد البيانات والبرامج من أفعال السرقة والإفشاء وتدمير نظم البرامج وشبكات اتصالات البيانات.

ج- **البعد الثالث**: يتصل بتصميم أنشطة وعمليات النظام وتحليل الفوائد والتكاليف الكلية للنظام فمن غير المنطقي وجود نظم معلومات إدارية باهظة التكاليف حتى ولو كانت ناجحة بمعايير الكفاءة والفعالية والمرونة التشغيلية.

نظام المعلومات الإدارية المتكامل:

يقصد بنظام المعلومات الإدارية المتكامل ذلك "**النظام الذي يتم فيه تجميع البيانات من مصادرها الأولية ثم معالجتها بطريقة مركزية وإرسال نتائج تلك المعالجة الى الإدارات المختلفة في المنظمة كي تستفيد منها في عملية صنع القرارات..**" ومن الملاحظ أن الصفة الأساسية لنظام هنا هي **صفة التكامل** ونحن نقصد بها تكامل أنظمة المعلومات الفرعية المكونة له بما يتلاءم مع تكامل الوظائف الإدارية التي تقوم بخدمتها هذه النظم الفرعية فالوظائف الإدارية كالإنتاج والتسويق والتمويل .. نعمل معا بصورة متكاملة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ومن ثم يجب أن تعمل أنشطة المعلومات الفرعية بنفس الطريقة وذلك يستدعي تجميع كافة البيانات المتاحة والوثيقة الصلة بعمليات ونشاط المنظمة في قاعدة بيانات واحدة أي أنه يمكننا القول **بأن إنشاء نظام المعلومات الإدارية المتكامل يجب أن يحقق الأهداف الرئيسة الثلاثة التالية**[1]:

(*) لاحظ أن هناك فرق بين الرقابة والمراجعة فالرقابة تختص بالمدى الزمني القصير أما المراجعة فهي تختص بالمدى الزمني البعيد أي أن عملية الرقابة تسبق زمنيا عملية المراجعة.

(1) د. محمد نور برهان - استخدام الحاسبات الالكترونية - المنظمة العربية للعلوم الإدارية - القاهرة، 1984، ص79-80.

1- تجميع البيانات الهامة وذات العلاقة بالعمليات التي تجري داخل المنظمة والبعد عن تلك البيانات الزائدة التي لا تستفيد منها المنظمة.

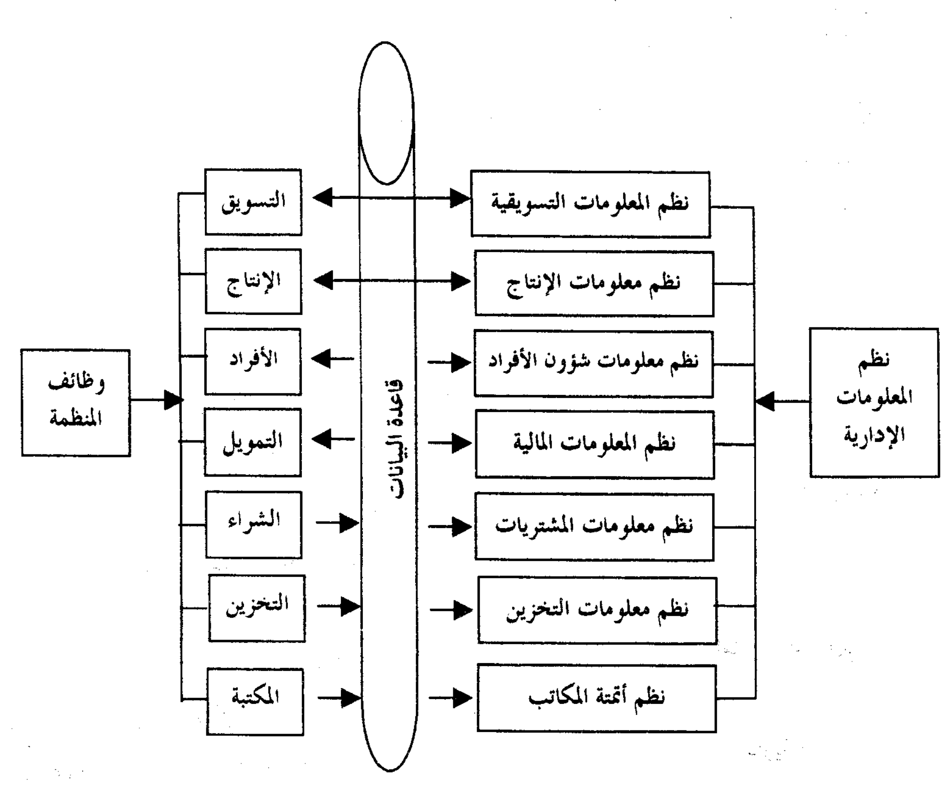
2- معالجة البيانات بطريقة اقتصادية وفعالة وتطبيق أكبر قدر ممكن من الأساليب الإدارية الحديثة.

3- تقديم المعلومات بالشكل والكمية والوقت المناسب لكل مستوى من المستويات الإدارية بالمنظمة.

والشكل التالي يسهم في إيضاح فكرة التكامل بين نظم المعلومات الإدارية وباقي وظائف المنظمة.

شكل رقم (89)

التكامل بين النظم المعلومات الإدارية وباقي وظائف المنظمة



المراجع

أولاً : قائمة المراجع العربية

1- د. مهدي حسن زويلف وآخرون - إدارة المنظمة نظريات وسلوك- دار مجدلاوي للطباعة والنشر- عمان 1996.

2- د. سيد الهواري - التنظيم الهياكل والسلوكيات- مكتبة عين شمس القاهرة 1998.

3- د. مؤيد سعيد السالم - نظرية المنظمة الهياكل والتصميم- دار وائل للطباعة والنشر - عمان 2000.

4- د. مؤيد سعيد السالم - نظرية المنظمة مداخل وعمليات- مطبعة شفيق بغداد 1988.

5- د. سعاد نائف برنوطي - الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية- دار وائل للطباعة والنشر- عمان 2000.

6- د. سعاد نائف برنوطي - الإدارة أساسيات لأعمال - دار وائل للطباعة والنشر- عمان 2001.

7- د. محمد صالح الحناوي وآخرون - مقدمة في الأعمال والمال- الدار الجامعية للطباعة والنشر - الإسكندرية 2001.

8- د. علي إبراهيم الخضر - المدخل إلى إدارة الأعمال- منشورات جامعة دمشق -غير مبين سنة النشر.

9- د. سمير محمد يوسف - إدارة المنظمات- مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية 1980.

10- د. ناصر محمد العديلي - السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن- معهد الإدارة للبحوث - الرياض 1995.

11- د. علي حسين علي وآخرون - الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال- دار زهران للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - عمان 1999.

12- د. خالد عبد الرحيم الهيتي - إدارة الموارد البشرية- دار ومكتبة الحامد للنشر- عمان 1999.
13- د. عيد عريفج وآخرون - وظائف منظمات الأعمال- دار زهران للطباعة والنشر - عمان 2001.
14- د. قاسم ناجي حمندي - مدخل نظري وتطبيقي في أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات- الجزء الأول- دار المناهج - عمان 2000.
15- د. حسن أحمد توفيق وآخرون - إدارة المنشآت الإنتاجية- مكتبة الزقازيق 1981.
16- د. فتحي محرم - إدارة الإنتاج وإنشاء المشروعات الصناعية- مكتبة الجلاء الجديدة - المنصورة 1991.
17- د. سونيا محمد البكري - إدارة الإنتاج والعمليات- مدخل النظم - الدار الجامعية الإسكندرية 2001.
18- د. فؤاد الشيخ سالم - إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي- دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان 1983.
19- د. محمد لصيرفي - دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات- دار الفكر للطباعة والنشر - عمان 2002.
20- د. منعم زمرير - إدارة العمليات الإنتاجية- المكتبة الأكاديمية - القاهرة 1992.
21- د. توفيق حسونة - الإدارة المالية- المطبعة الحديثة - دمشق 1975.
22- د. رضوان وليد العمار - أساسيات في الإدارة المالية مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل- عمان 1997.
23- د. حمزة محمود الزبيدي - أساسيات الإدارة المالية- مؤسسة الوراق عمان 2001.
24- د. هيثم محمد الزغبي - الإدارة والتحليل المالي- دار الفكر للطباعة والنش- عمان 2000.
25- د. عمر وصفي عقيلي وآخرون - وظائف منظمات الأعمال- دار زهران للنشر والتوزيع - عمان 1994.

26- د. عبد العاطي راشد وآخرون - أساسيات الإدارة المالية- غير مبين الناشر- عمان 1995.

27- د. مصطفى زهير - دراسات في إدارة التسويق- مكتبة عين شمس القاهرة - غير مبين سن النشر.

28- د. طلال عبود وآخرون - الدراسات التسويقية ونظم المعلومات- سلسلة الرضا للمعلومات - دار الرضا للنشر - القاهرة 1999.

29- د. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة - نظام التسويق الحديث - الجزء الأول - غير مبين الناشر وغير مبين سنة النشر.

30- د. محمد سعيد عبد الفتاح - التسويق- الطبعة الثانية - غير مبين الناشر - القاهرة 1966.

31- د. شفيق الحداد وآخرون - أساسيات التسويق- دار الحامد للطباعة والنشر عمان 1998.

32- د. نسيم حنا - مبادئ التسويق- دار المريخ - الرياض 2001.

33- د. محمود العميدي وآخرون - أساسيات التسويق الشامل والمتكامل- دار المناهج - عمان 2002.

34- د. عمر وصفي عقيلي - إدارة القوى العاملة- دار زهران للنشر والتوزيع- عمان 1993.

35- د. مؤيد سعيد سالم وآخرون - إدارة الموارد البشرية- مطبعة الاقتصاد- بغداد 1991.

36- مصطفى نجيب شاويش - إدارة الأفراد- دار الشروق - عمان 1990.

37- د. إبراهيم القمري - الأفراد والسلوك التنظيمي- دار الجامعات المصرية الإسكندرية، 1985.

38- د. زكي محمود هاشم - إدارة الموارد البشرية- مطبعة الكويت ذات السلاسل 1990.

39- د. نبيل الحسيني النجار وآخرون - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة غير مبين سنة الناشر.

40- خيري حبشي - علاقة الإنتاج بالكفاية والعدل- مكتبة الأنجلو المصرية- القاهرة بدون تاريخ.

41- د. صلاح الشنواني - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- مؤسسة شباب الجامعة للطلبة والنشر - الإسكندرية 1986.

42- د. منصور فهمي - إدارة القوى البشرية في الصناعة- دار النهضة العربية- القاهرة غير مبين سنة النشر.

43- إبراهيم يحيى - الهندسة البشرية وأثرها في رفع الإنتاجية المركز القويم للاستشارات والتطوير الإدارية- بغداد 1978.

44- د. أحمد صقر عاشور - إدارة القوى العاملة- الطبعة الثانية - دار النهضة العربية -بيروت 1979.

45- د. محمد ماهر عليش - العلاقات الإنسانية في الصناعة- مكتبة عين شمس القاهرة 1960.

46- محمد شوقي أحمد - حوافز الإنتاج رسالة ماجستير غير منشورة- كلية التجارة جامعة القاهرة 1970.

47- د. نبيل الحسيني النجار - تخطيط الأجور والحوافز داخل قطاع الضرائب دراسة تطبيقية على نوعية مختارة لبعض المأموريات الضريبية مؤتمر تنظيم وإدارة الضرائب في مصر- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - القاهرة في الفترة ما بين 3/ 5/ 1981 - 5/ 5/ 1981.

48- فاتن محمد حسن موسى - طريقة تحديد الأجور بالقطاع العام الصناعي رسالة ماجستير غير منشورة- كلية التجارة - جامعة القاهرة 1974.

49- د. عاطف محمد عبيد - إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية- دار النهضة العربية- القاهرة غير مبين سنة النشر.

50- د. علي عبد الوهاب - محاسبة الموارد البشرية- دار المريخ للنشر والتوزيع- الرياض 1988.

51- د. صلاح الدين عبد الباقي - إدارة الأفراد- المكتب العربي الحديث- الإسكندرية 1988.

52- د. أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية- غير مبين الناشر - القاهرة 1996.
53- د. علي الشرقاوي - المشتريات وإدارة المواد والمخازن- الدار الجامعية للطباعة والنشر - بيروت 1994.
54- د. غانم فنجان موسى وآخرون - إدارة المشتريات- دار الحرية للطباعة - بغداد 1987.
55- د. أحمد راشد الغدير -إدارة المشتريات والتخزين- دار زهران للنشر - عمان 1977.
56- د. فهمي عبد الغني سنان - الشراء بين النظرية والمحاسبة العملية- غير مبين الناشر / سنة النشر - بغداد.
57- د. السيد عبده ناجي - إدارة المشتريات والمخازن- المبادئ العلمية والتطبيق العملي- دار الثقافة العربية - القاهرة 1991.
58- د. مهدي حسن زويلف - إدارة الشراء والتخزين- مدخل حديث - دار الفكر- عمان 2002.
59- د. جلال بكير وآخرون - إدارة المشتريات والمخازن- مكتبة عين شمس القاهرة 1976.
60- د. مصطفى زهير - إدارة المشتريات والمخازن- دار النهضة العربية - بيروت 1976.
61- أكرم الطويل - تقييم الأداء للنشاط الإنتاجية في المنشآت العامة للزيوت النباتية- رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة بغداد 1979.
62- د. إبراهيم عبد الرحيم الهيتي - تنظيم وإدارة المخازن- مكتبة التعاون القاهرة 1975.
63- غانم محمد يونس - مذكرات إدارة وتنظيم المخازن- كلية الاقتصاد والإدارة بغداد 1978.
64- د. سليمان عبيدات وآخرون - إدارة الشراء والتخزين- مفهوم حديث لإدارة المواد- دار الفرقان - عمان 1992.

65- د. علي الشريف وآخرون - إدارة المشتريات والتخزين- دار النهضة العربية- القاهرة 1983.

66- د. نظير رياض محمد الشحات - إدارة المخازن- مكتبة الجلاء الحديثة المنصورة غير مبين سنة النشر.

67- محمود خضر وآخرون - إدارة المشتريات والمخازن- دار الفكر للنشر والتوزيع- عمان 1990.

68- د. إبراهيم عبد الرحيم هيتي - العمليات المخزنية والتخطيط والنظم والمراقبة- مكتبة كلية التجارة والتعاون - القاهرة 1977.

69- د. رسمية زكريا قصي وآخرون - إدارة المواد والإمداد- دار المعرفة الجامعية- الإسكندرية 2000.

70- د. حسن شرارة - مراقبة المخزون في النظام الإنتاجي- مكتبة التعاون القاهرة 1984.

71- د. سعيد محمد المصري - الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية الصناعية والخدمات- الدار الجامعية - الإسكندرية 1999.

72- د. نظمية عبد العظيم خالد - إدارة المشتريات والمخازن- مركز التعليم المفتوح- جامعة القاهرة - غير مبين سنة النشر.

73- كريد جنكز - الدليل الشامل في إدارة المخازن الحديثة- وترجمة سيف عبد العزيز السيف - معهد الإدارة العامة - الرياض 1996.

74- د. محمد عبد الله عبد الرحيم - العلاقات العامة- مطبعة دار التأليف- الإسكندرية 1982.

75- د. فخري جاسم سلمان وآخرون - العلاقات العامة- المكتبة الوطنية بغداد 1981.

76- د. إحسان عسكر - المدخل في العلاقات العامة- دار النهضة العربية القاهرة 1980.

77- د. عادل حسن - العلاقات العامة- غير مبين الناشر / سنة النشر - القاهرة.

78- د. محمد فريد الصحن - العلاقات العامة المبادئ والتطبيق- الدار الجامعية - الإسكندرية 1993.

79- د. أحمد زكي صالح - علم النفس في الصناعة- دار النهضة العربية - القاهرة غير مبين سنة النشر.

80- د. إبراهيم إمام - فن العلاقات العامة والإعلام- مكتبة الأنجلو المصرية- القاهرة غير مبين سنة الشر.

81- د. علي عجوة - الأسس العلمية للعلاقات العامة- عالم الكتب - القاهرة 1977.

82- محفوظ أحمد جودة - العلاقات العامة مفاهيم وممارسات- دار زهران عمان - 1999.

83- زياد محمد الشرفان - مبادئ العلاقات العامة- دار صفاء للطباعة والنشر- عمان 2001.

84- د. جيهان رشتي - الإعلام ونظرياته في العصر الحديث- دار الفكر العربي- القاهرة 1971.

85- أحمد محسن محمد نصحي - تحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية دراسة تطبيقية- رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التجارة جامعة المنصورة 1984.

86- د. سعد غالب ياسين - تحليل وتصميم نظم المعلومات- دار المناهج.

87- د. سعد غالب التكريتي.

88- د. سونيا محمد البكري وآخرون - نظم المعلومات الإدارية- مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية 1996.

89- د. محمد نور برهان - استخدام الحاسبات الإلكترونية- المنظمة العربية للعلوم الإدارية - القاهرة 1984.

90- د. محمد محمد الهادي - إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة- الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياتها- دار المريخ للنشر - الرياض 1982.

91- فؤاد عبد الأمير وآخرون - تنظيم المكتب- مؤسسة المعاهد الفنية- بغداد- 1985.

92- د. عز الدين حسين - إدارة المحفوظات- غير مبين الناشر - القاهرة 1996.

93- علي ربابعة وآخرون - أعمال المكاتب والسكرتارية- دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع - عمان 1996.

94- مصطفى نجيب شاويش - إدارة المكاتب والأعمال المكتبيـة- دار وائـل للطباعـة والنسر - عمان 2002.

95- رشيد نمر عودة وآخرون - إدارة المكاتب- دار يافا العلميـة للنشـر والتوزيـع- عمان 2001.

96- أحمد أبو الرب - السكرتارية الحديثة وإدارة المكاتب- دار الفكر - الطبعة الرابعة -عمان 1989.

97- عبد الرحمن عبد الباقي عمر - تنظيم وإدارة الأعمال المكتبية- مكتبة عين شمس -القاهرة 1986.

98- د. علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون - أتمتـة المكـاتب- دار المنـاهج - عمـان 1999.

99- مركز البحوث بالغرفة التجارية الصناعية - إدارة المـواد والمسـتودعات- الغرفـة التجارية الصناعية - تبوك السعودية غير مبين سنة النشر.

100-د. علي السلمي - إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية- الطبعة الثانية - مكتبة غريب -القاهرة 1985.

101- قاسم عباس قاسم - نظام معلومـات المـوارد البشـرية في سـلطنة عمـان- مجلـد الإداري- المجلد (43) عام 1994.

102- د. مؤيد سعيد السالم وآخرون - إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي - عالم الكتب الحديث - عمان 2002.

103- د. عماد عبد الوهاب الصباغ - الحاسوب في إدارة الأعمال- دار الثقافـة للنشـر والتوزيع - عمان 1996.

ثانياً : قائمة المراجع الأجنبية

1- (Em30, D. A., and S. P Robbins 1996), Human Resources Management 5th ecl.

2- A.H. Enthoven, Accountancy and Economic Development Policy London: North-Hill and Pub. Co, 1973.

3- Anyon G. Jay Mamaging An integrated Purchasing Process Holt, Rinchart and Winston, Inc, New York, 1993 .

4- Aple Yday. (Operations management course) southern Methodist university, 1993.

5- B. R. canfidd, (Public Relations principles and Problems), Richard Irwin 1998.

6- Backman, J. Wage determination An analysis of wage criteria) N. Y: D. Van mastrand company Inc., 1969.

7- Boone, Louis E, Kurt, david l., contemporary Marketing 7 th Ed. The Dryden Press Int, I U.S.A 1992.

8- Busch, Jp. J. G. Strater J. R., F. R. information systems: theory and practice (Santa Barbara: Cal: Hamilton Publishing Co., 1979).

9- C. Mcconnel Economics Principles Problems and Policies, 7th ecl, New York: McGraw-Hill, 1978.

10- Chester Barnald, the Function of Executives cambisdge Mass, Harvard University Press 1978).

11- D. Spugh and others (the contact of organizational stuctues) Administrative scienceyurtery 1969.

12- David Luck (Broadening the concept of Marketing TooFor) Joisnal of Marketing. July, 1969.

13- Denise M. Rousseau (Assessment to technology in organization: close versus open system approaches Academy of management Review, 7-1979.

14- Dmiel A. Wern, and Voich JR., Management Process, structure, and Behavior, 3rd,ed (New York: John Wiley and Sons, 1989.

15- E.T. Gether, Marketing and Public, N. Y Englewood -cliff s, n) Prentice -Hall, Inc, 1986.

16- Elias M. Award, Systems Analysis and Design Second ed., Richard D. Irwin Inc. 1985.

17- F. Lu thans, Introduction to Management: A contingency Approach, C New York: McGraw-Hill, 1976.

18- G. Katona, Psychological Economics, New York: Elsevier, 1975.

19- G. Strauss and L. Sayles, Personnel the Human, Problems of Management "the Englewood Cliffs: Prentice-Hill, 1980.

20- George R. Terry office Management and control (Home wood, Illinois: Richard D. Irwin 1996).

21- Helter ossoni, Marketibg, vuibest, Pasic, 1995.

22- Heneman III, H. G., and others (Personal/Human Resources management) 1986.

23- Henry Min Tzberg, The structuring of organization (Englewood Cliffs., N. J: prenice - Hall, 1979.

24- Irvina Fornes Regmond Mcleod computeized Business systems and introdution to Data processing, 1973.

25- Jerome Kontr management oriented manegment information systems second Edition 1977.

26- John Breufum, practical manpower planing, London: Institute of personnel Management, 1978.

27- John Steven, Meassing Purchasing Performance - London Businesses Book 1978.

28- Joseph Letters, organization (N. Y): Johm wilg and Sons. 1969).

29- Kogor, Kenneth. Himanized informatipon systems Analysis and Design (New York: Mc Graw-Hill 1989).

30- L. Solman Microeconomics Reading mass, Addison-Wesley Pub, Co, 1977.

31- L. W Nolte (Fundamentals of Public Relations Pergman Press, 1979.

32- Lamas Lec, and Donald Dobles, Purchasing Materials Management, New York, Mc Grae Hill Book Co., 1965.

33- Little fied, C. L. and Rachel Frank office and Administrative Management 2nd ed (Lngle wood-cliffs, N. J:Prentice-Hall, Inc 1994).

34- M. S. Khashaba, performance Evaluation Model for information systems Ph.D. Thesis Dep of math faculty of science Zagaziguniv, 1981.

35- Malk, W., Shafrits., Hyde A. Rosenblem, Personal Administration Government Politics Process (New York Basel: Marcel Deckle Inc, 1978).

36- Milkovich G. T. and E. F. glueck (pelsommofhu won rejo us ces mamag ew ewt) ttheel. Busin eyi pub lications I mc. Taxas. 1985.

37- Neuner, John J. W. and Keeling Lewis, Administrative office Management 6 th ed (cincinnati ohio: South-wetern Publishing co. 1987).

38- Philipkotler, and sidney levy, (Brooding the concept of marketing) Journal of Marketing, Janusaly, 1969.

39- Phillp Pkotles Markting (management, Printic Hall 111 inc, 1972.

40- R. B Kemball Cook, the organization (Beverly Hill Calif Devlen Publications 1972).

41- R. Likert, The Human Organization its Management and Value, New York: McGraw-Hill, 1967.

42- R. Mathis, G. Jackson, Personal Contemporary Perspective- Applications (New York:weat Publishing Co., 1979).

43- R. Powell, and P. Wilkens, Design and Implementation of A human Resources Information System MSU Business Topic Writer, 1974.

44- R.L. Brummet, Human Resource Accounting in S. Davidson and R.L. Weil Hand Book of Modern Accounting, edsrded New York: McGraw-Hill, 1977.

45- Richerd B. chase Nicholes. Aquiemo Procluction and operations management that Irwin Nicgraw -Hipp, Newyork, 1995.

46- Robert G. Hicks James Donald Powell management organizational human lesources (N. Y: McGraw-Hill Inc, 1976).

47- Robert J. Lavidget, (the Growing Responsibilities of Marketing January, 1970.

48- Sam Black, (Practical Public Relations London, 1962.

49- Schler R. S. Repositioning the human Resources function: Trans Dormion or demise, vol. 4, 1990.

50- Sgilagyi wallace, organizational Behavior and Performance, Good Year Publishing Co. Inc, santa calif 1980.

51- Smith, H. D. L. Lasswell, R. D. Casey, (Propaganda communication and Public opinion) Princeton university, press, 1945.

52- Stainer, J., (Manpower palning) William Heleuc, 1990.

53- Stephen P. P. Robins, organization theory structure Design, Application, prentice Hall international, Inc, Engle wood cliffes, New Jersey, 1990.

54- Thomas H. Patten, Jr., manpower planing and the development of human Resources, NewYork:Jogn Wiley, sons, Inc., 1971.

55- V. S. P. Rao, and P. S. Nasayana Textbook of office Management (New Delhi:Tata Mc Graw-Hill Publishing Co., 1987.

56- William B. Werther Jr, Keeith Davis. Personnal Human Resources, London McGraw-Hill Co., 1982.